

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ, МОЛОДЕЖИ И СПОРТА
УКРАИНЫ**

**ХАРЬКОВСКАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ ГОРОДСКОГО
ХОЗЯЙСТВА**

В. А. МЕЛЬМАН

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Харьков
ХНАГХ
2012

УДК 331 (075)
ББК 65.291.6-21я73-6
М48

Рецензенты:

Манойленко Александр Владимирович – заведующий кафедрой экономического анализа и учета Национального технического университета «Харьковский политехнический институт», доктор экономических наук, профессор;

Кондратенко Наталья Олеговна – профессор кафедры менеджмента и маркетинга в городском хозяйстве и строительстве Харьковской национальной академии городского хозяйства, доктор экономических наук

*Печатается по решению Ученого совета ХНАГХ
(протокол №7 от 30.03.12)*

Мельман В. А.

М48 Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Мельман;
Харьк. нац. акад. гор. хоз-ва. – Х.: ХНАГХ, 2012. – 162 с.

В учебном пособии представлены основы управления персоналом с учетом достижений современной науки. Рассматриваются теоретические и практические аспекты управления персоналом как социальной системы, особенности мотивации профессиональной деятельности, кадровой политики и кадрового планирования в организации, представлены психодиагностические тестовые методики для определения личностных и профессиональных качеств персонала, управленческого потенциала, мотивации профессиональной деятельности и многое другое

Данное пособие рекомендуется для изучения дисциплины «Управление персоналом» студентами специальности «Менеджмент и администрирование», а также для повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров и специалистов ЖКХ и специалистов предприятий.

**УДК 331 (075)
ББК 65.291.6-21я73-6**

© В. А. Мельман, 2012
© ХНАГХ, 2012

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | Стр. |
|---|------|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 6 |
| ЧАСТЬ I. КОНСПЕКТИВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ | 8 |
| ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ | 8 |
| 1.1 Роль и значение управления персоналом как науки | 8 |
| 1.2 Человек как субъект управления персоналом | 10 |
| 1.3 Личность и основные теории межличностного взаимодействия | 13 |
| 1.3.1 Теория бихевиоризма и теория обмена | 14 |
| 1.3.2 Теория символического интеракционизма | 15 |
| 1.3.3 Психоаналитическая теория | 15 |
| 1.3.4 Теория трансактного анализа | 17 |
| 1.3.5. Теория аттракции | 19 |
| 1.3.6 Когнитивный подход..... | 20 |
| 1.3.7 Теория конфликтов | 20 |
| 1.4 Основные элементы управления персоналом | 21 |
| 1.5 Этапы исторического развития управления персоналом | 24 |
| 1.6 Нормативная база управления персоналом | 24 |
| Самостоятельная работа к главе 1 | 26 |
| ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК СОЦИАЛЬНАЯ СИСТЕМА | 27 |
| 2.1 Социальные системы и организации | 27 |
| 2.2 Категории и квалификация персонала | 29 |
| 2.3 Разновидности социальных групп | 30 |
| 2.4 Поведение людей в группах | 33 |
| 2.5 Разновидности коллективов, их структура и динамика | 33 |
| 2.6 Сплоченность коллектива. Организационная культура | 35 |
| Самостоятельная работа к главе 2 | 36 |
| ГЛАВА 3. МОТИВАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА .. | 37 |
| 3.1 Основные понятия мотивации | 37 |
| 3.2 Виды мотивации персонала | 37 |
| 3.3 Содержательные теории мотивации | 39 |
| 3.3.1 Теория иерархии потребностей по А. Маслоу | 39 |
| 3.3.2 Теория ERG Клейтона Альдерфера | 41 |
| 3.3.3 Теория Дэвида Макклелланда | 41 |
| 3.3.4 Двухфакторная теория Ф. Герцберга | 43 |
| 3.4 Процессуальные теории мотивации | 44 |
| 3.4.1 Теория ожидания В. Врума | 45 |
| 3.4.2 Теория справедливости Д. С. Адамса | 46 |
| 3.4.3 Теория Л. Портера – Э. Лоулера | 47 |
| 3.5 Практические аспекты построения системы мотивации персонала | 48 |
| Самостоятельная работа к главе 3 | 51 |
| ГЛАВА 4. КОНФЛИКТЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ | 52 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1 Основные определения конфликта | 52 |
| 4.2 Подходы, типология и причины конфликтов | 52 |
| 4.3 Технологии разрешения конфликтов | 53 |
| 4.4 Функции конфликтов | 54 |
| Самостоятельная работа к главе 4 | 55 |
| ГЛАВА 5. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ | 56 |
| Организации | |
| 5.1 Понятия, значение, типы и задачи кадровой политики | 56 |
| 5.2 Стратегические направления управления персоналом | 57 |
| | |
| 5.3 Разработка и реализация кадровой политики | 60 |
| 5.4 Тематика традиционных семинаров по управлению персоналом | 63 |
| Самостоятельная работа к главе 5 | 64 |
| ГЛАВА 6. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ | 65 |
| 6.1 Основные понятия, цели и задачи кадрового планирования | 65 |
| 6.2 Этапы кадрового планирования | 65 |
| | |
| 6.3 Факторы потребности предприятия в персонале | 67 |
| Самостоятельная работа к главе 6 | 67 |
| ГЛАВА 7. ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА | 68 |
| 7.1 Понятия подбора и отбора персонала..... | 68 |
| 7.2 Отбор кадров и источники привлечения персонала | 69 |
| 7.3 Технологии отбора кадров | 70 |
| 7.3.1 Заявление..... | 70 |
| 7.3.2 Биографическая анкета..... | 71 |
| 7.3.3 Характеристика..... | 71 |
| 7.3.4 Резюме..... | 72 |
| 7.4 Тестирование при отборе | 72 |
| персонала..... | |
| 7.5 Собеседование при отборе персонала | 73 |
| | |
| 7.6 Заключение трудового договора | 75 |
| 7.7 Профессиональная адаптация персонала | 76 |
| Самостоятельная работа к главе 7 | 78 |
| ГЛАВА 8. ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ | 79 |
| 8.1 Основные положения оценки персонала | 79 |
| 8.2 Деловая оценка персонала | 84 |
| 8.3 Методы и процедуры оценки персонала | 84 |
| | |
| 8.4 Нетрадиционные (нестандартные) подходы к оценке персонала | 87 |
| 8.5 Аттестация персонала. Методы проведения аттестации | 88 |
| | |
| Самостоятельная работа к главе 8 | 90 |

| | |
|---|-----|
| ГЛАВА 9. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА..... | 91 |
| 9.1 Структура целей и задач развития персонала | 91 |
| 9.2 Система обучения персонала | 94 |
| 9.3 Методы обучения и развития персонала | 97 |
| 9.4 Эффективность программ обучения и развития персонала | 100 |
| Самостоятельная работа к главе 9 | 102 |
| ГЛАВА 10. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ЗДОРОВЬЕ ПЕРСОНАЛА | 103 |
| 10.1 Влияние среды на психическое здоровье персонала | 103 |
| 10.2 Понятие и структура психического здоровья персонала | 104 |
| 10.3 Синдром профессионального выгорания | 104 |
| Самостоятельная работа к главе 10 | 107 |
| ЧАСТЬ II. ПРАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ | 108 |
| ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ | 108 |
| ПСИХОДИАГНОСТИЧЕСКИЕ МЕТОДИКИ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ЛИЧНОСТНЫХ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ ПЕРСОНАЛА | 115 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 161 |
| ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ | 162 |

ВВЕДЕНИЕ

Курс «Управление персоналом» является важным для специалистов в области менеджмента и управления проектами. Изучение данного курса позволит получить знания, умения, навыки и компетенции, необходимые для определения кадровой политики организации, построения комплексной системы мотивации, организации подбора и отбора кадров, системы обучения персонала и т.п.

Все более важным критерием экономического и социального развития организаций становится понимание человеческих ресурсов с позиции их ценности. Практика зарубежных и отечественных организаций за последние годы свидетельствует о стратегическом повороте управленческих подходов большинства успешных компаний в сторону усиления внимания к личностной профессионально-культурной деятельности, что требует комплексного освоения курса «Управления персоналом», в создании и развитии которого учувствуют различные общественные науки – экономика, право, социальная психология, социология и т.п.

Цель курса – формирование комплекса теоретических знаний и практических навыков формирования и реализации кадровой политики в современных организациях, рациональному отбору, оценке, мотивации и направлениям развития персонала, а также целенаправленного использования человеческих ресурсов в организации.

Предмет – особенности и общие закономерности формирования, функционирования и развития персонала организации.

Задачами изучения курса является теоретическая и практическая подготовка по следующим вопросам:

- формирование эффективной системы управления персоналом организации;
- обоснование концептуальных положений и методологических принципов управления персоналом;
- формирование и анализ состояния кадровой политики организации;
- проектирование системы управления персоналом и нормативной численности сотрудников кадровой службы персонала;
- управление социальным развитием трудового коллектива;
- формирование успешной команды как социального образования;
- применение современных методов планирования и прогнозирования потребности в персонале;
- организация подбора и отбора персонала;
- обучение, повышение квалификации и переквалификации сотрудников на этапе развития персонала;
- управление деловой карьерой руководителей с целью их развития;

- аттестация сотрудников и использование результатов в системе мотивации персонала;
- оценка эффективности и результативности системы управления персоналом и т.п.

В первой части учебного пособия содержатся конспективные теоретические материалы курса «Управление персоналом», во второй – практические материалы: психодиагностические методики для изучения личностных и профессиональных качеств персонала и тестовые задания для самостоятельной работы. Каждая глава учебного пособия включает в себя список литературных источников, контрольные вопросы и ссылки на практические материалы.

При подготовке настоящего учебного пособия использованы материалы современных научных, учебно-методических и учебных пособий.

ЧАСТЬ I

КОНСПЕКТИВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

ГЛАВА 1

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1 Роль и значение управления персоналом как науки

Эффективное управление персоналом сегодня – центральная проблема любой организации. Современное деловое общество испытывает острую необходимость в профессионалах, умеющих ладить друг с другом, предлагать новые идеи, брать на себя руководство другими людьми и вызывать в них энтузиазм, энергию, стремление к созиданию. Искусство обращаться с людьми и руководить ими – это результат специальной профессиональной подготовки. Успех ведущих промышленно развитых стран свидетельствует, что в центре концепции управления организацией должен находиться человек как высшая ценность любой организации.

Исторический опыт свидетельствует, что управленческая деятельность по своему характеру и содержанию играет упорядочивающую роль в обществе, прежде всего в сфере экономических отношений.

Управление представляет собой одну из самых сложных областей человеческой деятельности, где проявляются межличностные отношения индивидов, объединенных производственным процессом. Термин «управление» обозначает совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей.

Управление персоналом как самостоятельное научное направление является относительно новым направлением. Это направление, возникшее в рамках менеджмента, имеет междисциплинарный характер и включает в себя такие общественные науки, как экономика, право, психология, социология и т.д. В результате взаимосвязи и влияния данных направлений складываются и совершенствуются различные методы, способы и технологии управления персоналом.

Сегодня в мировой практике управления персоналом происходят кардинальные изменения, которые заключаются в ориентации на гуманистические ценности, в активации творческого потенциала сотрудников, в стимулировании их участия в управлении, что предполагает индивидуальный подход в управлении.

Управление персоналом представляет собой важный элемент более широкого понятия – управление человеческими ресурсами, хотя на практике оба эти понятия часто используют как синонимы.

Управление человеческими ресурсами (УЧР, или HRM – от англ. *Human resources management*) представляет собой человеческий аспект управления предприятием и отношений работников со своими компаниями. Цель УЧР – обеспечить использование сотрудников компании, т.е. ее человеческих ресурсов, таким образом, чтобы наниматель мог получить максимально возможную выгоду от их умений, навыков, а работники – максимально возможное материальное и психологическое удовлетворение от своего труда. УЧР основывается на достижениях психологии труда и использует технологии и процедуры, совокупно называемые «управление персоналом», т.е. касающиеся комплектования штата предприятия, выявления и удовлетворения потребностей работников, соблюдения практических правил и процедур, управляющих взаимоотношениями между организацией и ее работником.

Управление персоналом – совокупность направлений политики, институтов и процедур, позволяющих на практике применить принципы психологии труда. Цель УП состоит в том, чтобы не только с наибольшей эффективностью использовать труд работника и установить нормальные взаимоотношения между работниками в процессе труда, но и мотивировать работников путем предоставления такой работы, которая приносила бы им удовольствие (если это возможно), и предложением финансового и других видов вознаграждения за труд.

УП можно рассматривать как часть менеджмента, которая связана с работниками на рабочих местах, а именно:

- с привлечением, отбором, переводом, продвижением, разделением, оценкой, подготовкой и развитием кадров;
- с мотивацией – разработкой основных должностных обязанностей, системой вознаграждения, построением системы дополнительных льгот, консультациями, участием работников в управлении, переговорами с работниками, соблюдением принципов справедливости;
- социальной защитой – созданием безопасных условий труда, обеспечением соблюдения законодательства.

Рассмотрим основные понятия.

Трудовые ресурсы – часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для трудовой деятельности. Трудовые ресурсы включают в себя как всех занятых, так и незанятых, но способных трудиться.

Трудовой потенциал – имеющиеся в настоящее время и прогнозируемые в будущем трудовые возможности страны, региона или предприятия. Трудовой потенциал характеризуется количеством трудоспособного населения, его профессионально-образовательным уровнем и другими качественными характеристиками.

Персонал – часть кадров и внештатные работники, находящиеся в оперативном управлении, составляющие объект управления для персонала организации.

Кадры – люди, состоящие в штате организации и принимающие участие в ее деятельности на основе трудовых отношений.

Различие понятий «кадры» и «персонал» становится актуальным и при появлении организаций, построенных по принципу *аутсорсинга*.

Аутсорсинг – разновидность кооперирования, передача традиционных неключевых функций организации (бухгалтерский учет, рекламная деятельность и т.п.) внешним исполнителям – аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонних фирм. Под аутсорсингом иногда понимают и лизинг персонала, и так называемый «аутстаффинг».

Лизинг – предоставление персонала обусловленной квалификации, а также предварительный подбор этого персонала, его специальная подготовка и обучение.

Аутстаффинг – технология менеджмента, основанная на кооперировании управленческих процессов посредством привлечения внешних организаций и управленцев со стороны, передача им ряда функций управления.

1.2 Человек как субъект управления персоналом

Для эффективного управления людьми, необходимо понимать, какие движущие силы влияют на их трудовое поведение, что означает учет следующих индивидуальных особенностей людей:

- индивидуальные различия: способности людей, интеллект, личные качества, образование, культура, пол, национальность, инвалидность;
- установки – причины и проявления;
- воздействие на поведение – личности и установки;
- теория атрибуции – особенности составления мнения о людях;
- ориентация – подходы к труду;
- роли – те роли, которые играют люди, выполняя свои должностные обязанности.

Важными являются индивидуальные, профессиональные различия, заключающиеся в следующем:

- компетентность – способности и навыки;
- концептуальная база – особенности восприятия окружающих;
- ожидания – ожидания от собственного поведения и поведения других;
- ценности – ценности, важные для людей;
- планы саморазвития – цели и планы, составляемые для их достижения.

Данные различия зависят от переменных среды, которыми могут быть: вид работы, культура, климат и стиль руководства и т.п.

Способности – это качества, которые позволяют выполнять определенные действия. Над всеми способностями доминирует интеллект. Понятие интеллекта определяется следующим образом:

- способность решать проблемы, применять принципы, делать выводы и понимать соотношения;
- способность абстрактно мыслить и логически рассуждать в определенном контексте с помощью определенных средств;
- способность обрабатывать информацию;
- способности, измеряемые различными тестами на интеллект (тест Гилфорда, Равена и т.п.).

Характер человека включает в себе все, что касается его поведения и способов организации взаимодействия с окружающей средой. Характер можно описать в терминах черт характера, акцентуации и типов.

Концепция черт характера – предрасположенность человека вести себя определенным образом во множестве ситуаций.

Можно выделить основные черты характера:

- невротическое состояние – беспокойство, депрессия, враждебность, застенчивость, импульсивность, ранимость;
- экстраверсия – теплота, общительность, уверенность в себе, активность, положительные эмоции;
- открытость – чувства, действия, представления, ценности;
- приятность (в общении) – доверие, прямота, альтруизм, уступчивость;
- добросовестность – компетентность, порядок, ответственность, стремление к достижениям, самодисциплина, осторожность.

Для оценки черт характера используется тест Кеттелла 16 PF. Классическая модель Кеттелла предполагает, что поведение, обусловленное определенной чертой характера, проявляется независимо от ситуации и людей, с которыми взаимодействует индивидуум.

Концепция типов характера – выделяет набор типов характера, с каждым из которых возможно соотнести характер определенного человека. На основании данной типологии строятся тесты по определению характера. Одна из самых известных и широко используемых теорий типов – теория К. Юнга. Он выделяет четыре основных противопоставления:

- отношение к другим людям: экстраверсия или интроверсия;
- получение информации: ощущения (на основе фактов, которые можно проверить) или интуиция (сбор информации с использованием проницательности);
- использование информации: размышления (логический анализ как основа принятия решений) или чувства (внутренние ценности и убеждения);

- принятие решений: осознание (сбор всей информации для принятия решения) или оценка (решение вопроса при незначительном объеме информации).

Айзенк создал другую широко известную типологию. Он выделил черты характера: экстраверсия – интроверсия, невротический – психотический тип характера и классифицировал людей как устойчивых или неустойчивых, экстравертов или интровертов. Например, устойчивый интроверт – пассивный, осторожный, управляемый и вдумчивый, а устойчивый экстраверт – живой, общительный, отзывчивый и дружелюбный.

Структуру жизни индивидуума формируют три типа внешних событий:

- социально-культурное окружение;
- роли, которые он играет, и отношения, которые он поддерживает;
- благоприятные возможности и ограничения, которые способствовали или препятствовали развитию и выражению личности.

Теория атрибуции (суждения о людях) показывает связь причин и событий, объясняет особенности восприятия людей и суждений о них в рабочей обстановке. Осуществление атрибуции заключается в восприятии и описании действий других людей, а также в определении мотивов и анализе их поведения. Келли выделил четыре категории, которые применяются для определения личностных или ситуативных причин поступка:

- отличительность – поведение конкретного человека может отличаться от поведения других людей в подобных ситуациях;
- единодушие – если другие люди согласны, что такое поведение вызвано некоторыми личностными качествами;
- постоянство во времени – повторяются ли поступки;
- постоянство способов – повторение поведения в различных ситуациях.

Теория атрибуции рассматривает также, чему люди приписывают свой успех или неудачу.

Теория ориентации рассматривает влияние факторов окружения на мотивацию в работе (оплата, стабильность, внутренняя удовлетворенность работой, независимость).

Ролевая теория. Термин «роль» (или должностные обязанности) описывает то, как должны поступать люди при выполнении профессиональных требований. Роли задают конкретные формы поведения, необходимые для выполнения задач с учетом их особенностей. Возможен стресс или неадекватное исполнение роли в случае ее неоднозначности, несоответствия характеру человека или конфликта с другими ролями. Для предотвращения стресса следует располагать информацией о потенциальном ролевом конфликте, так как он возможен при необходимости играть две антагонистические роли.

1.3 Личность и основные теории межличностного взаимодействия

Личность – система социально значимых качеств индивида, мера овладения им социальными ценностями и его способность к реализации этих ценностей.

Личность – относительно устойчивая система поведения индивида, построенная на основе включенности в социальный контекст.



Рис. 1.1 – Компоненты психологической структуры личности

Базовой потребностью людей является **социальная потребность**, или потребность в принадлежности к группе, в присоединении (т.е. контакты с другими людьми и продолжительные тесные взаимоотношения, гарантирующие позитивные переживания и результаты).

Данная потребность обусловлена биологически-социальными причинами, она способствует выживанию человека. (Наши предки были связаны круговой порукой, обеспечивающей групповое выживание.)

Взаимодействие – это действия индивидов, направленные друг на друга, совокупность способов, применяемых человеком для достижения определенных целей или решения практических задач.

Существуют два основных уровня исследования социального взаимодействия: *микроуровень* и *макроуровень*.

Взаимодействие людей друг с другом, в парах, в малых группах, или межличностная интеракция изучается на **микроуровне**.

Макроуровень социального взаимодействия включает крупные общественные структуры, основные институты общества: религию, семью, экономику.

Социальная связь – это зависимость людей, реализованная через социальное взаимодействие, осуществляемое с ориентацией на других людей, с ожиданием соответствующего ответного действия партнера.

В социальной связи можно выделить: **субъекты связи** (двое или более людей); **предмет связи** (по поводу чего осуществляется связь) и формы регулирования взаимоотношений.

Прекращение связи может происходить при изменении или утрате предмета связи или если участники связи не согласны с формами регулирования.

Социальная связь может выступать в виде:

- социального контакта (связь между людьми является поверхностной, мимолетной, партнер по контакту может быть легко заменен другим человеком);
- взаимодействия (систематические, регулярные взаимодействия партнеров, целью взаимодействий является вызов вполне определенной ответной реакции со стороны партнера, причем ответная реакция порождает новую реакцию воздействующего);
- социальных отношений – это устойчивая система взаимодействия между партнерами, имеющая самовозобновляющийся характер.

Контакт двух и более людей может принимать различные **формы**:

- 1) простое соприсутствие,
- 2) обмен информацией,
- 3) совместная деятельность,
- 4) равная обоюдная или асимметричная активность, причем активность может быть разного типа: социальное влияние, сотрудничество, соперничество, манипуляция, конфликт и т.п.

1.3.1 Теория бихевиоризма и теория обмена

Джон Уотсон сформулировал кредо бихевиоризма: «Предметом психологии является поведение людей». Образовано название – от англ. *behavior* - поведение (бихевиоризм можно перевести как **поведенческая психология**).

Личность человека – совокупность поведенческих реакций, присущих данному человеку. Та или иная поведенческая реакция возникает на определенный стимул, ситуацию.

Формула «стимул – реакция» (S – R) является ведущей в бихевиоризме.

Человек в концепции бихевиоризма понимается прежде всего как реагирующее, действующее, обучающееся существо, запрограммированное на те или иные реакции, действия, поведение. Изменяя стимулы и подкрепления, можно программировать человека на требуемое поведение.

Б.Ф. Скиннер утверждал, что если строить определение человека на его видимом поведении, то вовсе не требуется ломать голову над пониманием его внутренних процессов.

Личность – набор поведенческих шаблонов. Различные ситуации вызывают различную реакцию. Реакция же индивида зависит от предыдущего опыта и генетической истории и окружения.

Скиннер не рассматривал людей как творческих и деятельных натур.

На основе концепции бихевиоризма была сформирована **теория обмена** (Хоманс, Дойч, Блуа, Тиббо), основные положения которой заключаются в следующем:

1. Люди взаимодействуют, обмениваясь друг с другом информацией, благами.
2. Если человек получает нужные блага от взаимодействия, то контакт продолжается.
3. Человек стремится к «максимуму выигрыша» (сумма благ должна превышать сумму издержек, причем так, чтобы другой человек не извлек больше пользы).
4. Закон агрессии – если человек не получает вознаграждения, на которое рассчитывал, то агрессия становится для него ценнее взаимодействия.
5. «Закон насыщения» – чем чаще человек получал некое вознаграждение, тем менее ценным будет для него повторение этой награды.
6. «Принцип наименьшего интереса» – человек, который менее заинтересован в продолжении социальной ситуации обмена и общения, обладает большей способностью диктовать свои условия обмена, получает власть.
7. «Принцип монополии»: если человек обладает монопольным правом на некое вознаграждение, которое хотят получить другие участники обмена, то он навязывает им свою волю – отношения власти.
8. Люди стремятся к симметричному обмену, чтобы награды участников были пропорциональны затратам.

1.3.2 Теория символического интеракционизма

От англ. *interaction* — взаимодействие

Основные положения:

1. Люди наблюдают, осмысливают намерения друг друга, ставят себя на место другого человека, приспособляют свое поведение к ожиданиям и действиям других людей.
2. Люди реализуют социальные ожидания друг друга, нормы поведения, права и обязанности своей социальной роли.
3. Люди реализуют свои социальные роли через «подражание» в детстве, через «исполнение» и через «выбор» тех ролей и групп, где человека ценят.
4. Общество через нормы, ценности, стандарты поведения как бы устанавливает определенный *набор социальных характеристик*, которыми должен обладать любой участник общественной жизни, независимо от его индивидуальных особенностей.

1.3.3 Психоаналитическая теория

Психоаналитическая теория З. Фрейда показывает, что в процессе взаимодействия людей воспроизводится их детский опыт и люди невольно применяют те понятия, которые усвоили в раннем детстве.

Основные положения:

1. Взаимодействия людей во многом определяются не столько сознательными желаниями и мыслями, сколько бессознательными процессами их психики, их бессознательными комплексами.
2. Бессознательное представляет собой хранилище инстинктивных побуждений плюс эмоции и воспоминания, которые настолько угрожают сознанию, что были подавлены и вытеснены в область бессознательного.
3. Именно бессознательное определяет повседневное функционирование человека, хотя он этого и не осознает.
4. Психоаналитическая теория включает теорию психосексуального развития личности, типологию личности.

Фрейд сформулировал психологическую концепцию, согласно которой психика, личность человека состоит из 3 структур, уровней: «Ид» (Оно), «Эго» (Я), «Суперэго» (Сверх-Я) (рис. 1.2).

«Ид» – бессознательная часть психики. Подчиняется принципу удовольствия, т.е. удовольствие и счастье – главные цели в жизни человека.

«Эго» – сознательная часть психики. Сознание находится в постоянном конфликте с «Ид», т.к. уровень сознания формируется под влиянием общества.

«Суперэго» является носителем моральных стандартов. Эта часть личности выполняет роль критика, цензора, совести.

Если «Я» примет решение или совершит действие в угоду «Оно», но в противовес «Сверх-Я», то личность испытывает наказание в виде чувства вины, стыда, укоров совести.

Для спасения от конфликта между «Я» и «Оно» применяются **средства психологической защиты (защитные механизмы):**

Вытеснение желаний – произвольное удаление неприятных или недозволенных желаний, мыслей, чувств в область бессознательного.

Отрицание – уход в фантазию, отрицание какого-либо события как «неправды».

Рационализация – бессознательная попытка оправдать, объяснить свое неправильное или абсурдное поведение, построение приемлемых, логичных обоснований, аргументов для объяснения и оправдания неприемлемых форм поведения.

Инверсия, или противодействие – подмена действия, мысли, чувств, отвечающих подлинному желанию, на диаметрально противоположное поведение.

Проекция – бессознательная попытка избавиться от навязчивого желания, идеи, приписав ее другому лицу, приписывание другому человеку своих собственных качеств, мыслей, чувств, т.е. «отдаление угрозы от себя».



Рис. 1.2 – Компоненты психологической структуры личности

Замещение – проявление эмоционального импульса переадресовывается от более угрожающего объекта или личности к менее угрожающему.

Изоляция – отделение угрожающей части ситуации от остальной психической сферы, что может привести к раздвоению личности.

Регрессия – возвращение на более ранний, примитивный способ реагирования (например, человек оправдывает свои поступки с позиции мышления ребенка).

Все люди в какой-то степени используют защитные механизмы, и это становится нежелательным в том случае, если люди чрезмерно на них полагаются, когда они искажают картину потребностей, страхов, стремлений.

Все защитные механизмы обладают общими свойствами:

- действуют на неосознаваемом уровне, и поэтому являются средствами самообмана;
- искажают, отрицают или фальсифицируют восприятие реальности, чтобы сделать тревогу менее угрожающей для человека.

С точки зрения психоаналитической теории, при взаимодействии людей воспроизводится их детский опыт: подчиняются лидерам группы подобно тому, как подчинялись в детстве отцу, конфликтуют с людьми, если в детстве протестовали против власти родителей.

1.3.4 Теория транзактного анализа

Создателем этого метода психотерапии является американский психиатр Э. Берн.

Согласно его концепции, человек запрограммирован «ранними решениями» в отношении жизненной позиции. Он проживает свою жизнь по «сценарию», написанному при активном участии его близких, прежде всего родителей, принимает решения в настоящем, основанные на стереотипах, которые когда-то были необходимы для его психологического выживания, но теперь чаще всего бесполезны.

Состояния Я или его-состояния: Родитель, Взрослый и Ребенок. По Берну, люди переходят из одного состояния в другое с различной степенью легкости.

Все Я-состояния необходимы для жизни.

Ребенок – источник наших желаний, влечений, потребностей.

Это эмотивное начало в человеке, которое может проявляться в двух видах. Естественный Ребенок включает в себя все импульсы, присущие ребенку: доверчивость, нежность, непосредственность, любопытство, творческую увлеченность, изобретательность. Благодаря этим чертам Естественный Ребенок приобретает большую ценность, независимо от возраста человека: он придает человеку обаяние и теплоту. Здесь радость, интуиция, творчество, фантазия, любознательность, спонтанная активность. При этом, здесь же и страхи, капризы, недовольство. Кроме того, в Ребенке – вся психическая энергия.

Взрослый необходим для выживания. Я-состояние – это способность индивида объективно оценивать действительность по информации, полученной в результате собственного опыта, и на основе этого принимать независимые, адекватные ситуации решения. Ребенок хочет, Взрослый выполняет. Взрослый переходит улицу, карабкается в горы, производит впечатление, добывает пищу, строит жилище, шьет одежду и т.п. Взрослый контролирует действия Родителя и Ребенка.

Родитель – это информация, полученная в детстве от родителей и других авторитетных лиц; это наставления, поучения, правила поведения, социальные нормы, запреты – информация из категории «как нужно и как нельзя вести себя».

При взаимодействиях (транзакциях) людей могут включаться различные Я-состояния. Различают дополнительные, перекрестные и скрытые транзакции. Дополнительными называются транзакции, соответствующие ожиданиям контактирующих людей и отвечающие здоровым человеческим отношениям.

Такие взаимодействия не конфликтогенны и могут продолжаться неограниченное время. Конфликтогенной способностью обладают перекрестные транзакции. В этих случаях на стимул дается неожиданная реакция, активизируется неподходящее Я-состояние.

В процессе общения необходимо увидеть, на какой позиции находится ваш партнер, и знать, в какое Ваше Я-состояние направлен коммуникативный стимул.

Ваш ответ должен стать параллельным. Перекрещивающиеся транзакции чаще всего приводят к конфликтным ситуациям.

Формы взаимодействия с точки зрения теории трансактного анализа:

1. Ритуалы.
2. Операции.
3. Времяпровождение.
4. Игры-манипуляции.
5. Уход.
6. Соревнование.
7. Конфликт.

1.3.5. Теория аттракции

Аттракция (от англ. attraction – притяжение, тяготение) – установка на другого человека обуславливает интерес людей друг к другу. В соответствии с ней индивид вовлекается в совместную деятельность.

Устойчивое взаимодействие людей может быть обусловлено появлением **взаимной симпатии, аттракции**.

Факторы, которые способствуют формированию аттракции (привязанности, симпатии):

1. **Физическая привлекательность** (мужчины склонны любить женщин за внешность, но и женщинам нравятся привлекательные мужчины.)
2. **Феномен «ровни»** (люди склонны выбирать себе друзей и особенно вступать в брак с теми, кто является им ровней не только по интеллектуальному уровню, но и по уровню привлекательности). В парах, где привлекательность была различной, обычно менее привлекательный имеет компенсирующее качество. Чем привлекательнее человек, тем вероятнее приписывание ему положительных личностных качеств (это стереотип физической привлекательности – что красиво, то и хорошо; люди неосознанно считают, что при прочих равных условиях более красивые являются счастливее, сексуальнее, общительнее, умнее и удачливее, хотя не честнее или заботливее по отношению к другим людям; более привлекательные люди имеют более престижную работу, больше зарабатывают).
3. **Частота взаимных социальных контактов, близость** – географическое соседство (большинство людей вступают в дружбу и брак с теми, кто живет по соседству, учился в одном классе, работает в одной фирме, т.е. с теми, кто жил, учился, работал неподалеку; близость людям позволяет часто встречаться, открывать друг в друге черты сходства, обмениваться знаками внимания).
4. **Сходство психоэнергетических характеристик** двух людей (на неосознаваемом уровне) обуславливает более легкое и комфортное взаимодействие людей, появление на психологическом уровне чувства симпатии друг к другу.

5. Отрицательно на аттракцию может влиять **«эффект контраста»** – например мужчинам, только что разглядывавшим журнальных красоток, обычные женщины и их жены кажутся менее привлекательными, понижается сексуальная удовлетворенность собственным партнером после порнографических фильмов.
6. **Сходство социального происхождения, сходство интересов**, взглядов важно для установления отношений («Мы любим тех, кто похож на нас и делает то же, что и мы», — указывал Аристотель); а для продолжения отношений между людьми необходимы взаимодополнение, компетентность в области, близкой нашим интересам. Нам нравятся те, кому мы нравимся; если чувство собственного достоинства человека было уязвлено какой-то предыдущей ситуацией, то ему в более значительной степени понравится новый знакомый, доброжелательно уделяющий ему внимание (это помогает объяснить, почему иногда люди так страстно влюбляются после того, как их ранее другой отверг, затронув тем самым их самолюбие).
7. **Вознаграждающая теория привлекательности:** теория, согласно которой нам нравятся те люди, чье поведение нам выгодно, или те, с кем мы связываем выгодные нам события.
8. **Принцип взаимовыгодного обмена** или равного участия: то, что партнеры получают от взаимоотношений, должно быть пропорционально вкладу каждого из них.

1.3.6 Когнитивный подход

Человек контактирует с другим человеком, осознает этого другого, себя и ситуацию, в которой идет контакт, причем не сами по себе стимулы определяют поведение человека, а то, как он их воспринимает.

С точки зрения балансных теорий (Фр. Хайдер, Ньюком) поведение человека, его отношение к какому-либо объекту зависит от межличностных отношений с собеседником.

Выделяется три элемента:

Р – человек, глазами которого ситуация рассматривается,

О – другой человек (собеседник),

Х – объект, с которым **О** – собеседник связан.

Р–О–Х — характер взаимоотношения.

1.3.7 Теория конфликтов

Теория конфликтов рассматривает конфликт как источник общественного развития.

Движущая сила развития взаимодействия людей – **конкуренция** (Р. Парк).

Конкуренция может принимать различные формы:

соревнование □ **конфликт** □ **приспособление** □ **ассимиляция**

Ассимиляция – процесс интеграции внешних объектов (людей, предметов, идей, ценностей) и бессознательных содержаний в сознание.

Начало конфликта связано, по меньшей мере, с тремя условиями:

- 1) Первый участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику;
- 2) второй участник сознает, что эти действия направлены против него;
- 3) второй участник в ответ предпринимает активные действия против инициатора конфликта.

Конфликт – это такое взаимодействие двух сторон, когда достижение целей одной стороны препятствует достижению целей другой, возникает конкуренция и соперничество как объективная ситуация конфликта. При этом наблюдается эмоциональное неприятие другого человека и тенденция к конкурентному взаимодействию людей. (М. Дойч)

Конфликты могут выполнять позитивную, конструктивную функцию:

1. Способствует определенному движению вперед, предотвращает застой.
2. В процессе конфликта происходит объективация источника разногласия и возможно его разрешение, находятся средства решения будущих конфликтов.
3. Конфликт – это отрицание старых, «отживших» отношений, что приводит к формированию новых отношений, коррекции взаимодействия.
4. В конфликте снимается внутренняя напряженность, разряжаются агрессивные чувства, фрустрации, неврозы.
5. Конфликт – способ самоутверждения личности.
6. Внутригрупповой конфликт в проектной деятельности создает необходимый уровень напряженности, нужный для творческой активности;
7. Межгрупповые конфликты могут способствовать групповой интеграции, росту сплоченности, солидарности группы, т.к. необходимость решения конфликта приводит к кооперации, вовлечению членов группы в общую жизнь.

Основные конфликтогены: стремление к превосходству; проявление агрессивности; проявление эгоизма.

1.4 Основные элементы управления персоналом

Современные службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы и т.д. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами организации.

Структуру элементов системы управления организации можно представить в виде схемы (рис. 1.3).



Рис. 1.3 – Структура системы управления персоналом организации

Во многих организациях формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношения к работе с кадрами.

В таблице 1.1 приведен состав функциональных подсистем системы управления персоналом.

Таблица 1.1 – Структура системы управления персоналом

| СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ | |
|---|---|
| Наименование подсистемы | Функции подсистемы |
| 1 | 2 |
| УСЛОВИЯ ТРУДА | Соблюдение требований: психофизиологии труда, эргономики, технической эстетики; Охрана труда и техника безопасности; Охрана окружающей среды |
| ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ | Анализ и регулирование трудовых и межличностных отношений; Анализ и регулирование трудовых отношений руководства; Управление производственными конфликтами и стрессами; Социально-психологическая диагностика; Соблюдение этических норм взаимоотношений; Управление взаимодействием с профсоюзом |
| ОФОРМЛЕНИЕ И УЧЕТ КАДРОВ | Оформление и учет приема, увольнений, перемещений; Информационное обеспечение системы кадрового управления; Профориентация; Обеспечение занятости |
| ПЛАНИРОВАНИЕ, ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА | Разработка стратегии управления персоналом; Анализ кадрового потенциала; Анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы; Планирование кадров; Взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами; Оценка кандидатов на вакантную должность; Текущая периодическая оценка кадров |
| РАЗВИТИЕ КАДРОВ | Обучение кадров; Переподготовка и повышение квалификации; Работа с кадровым резервом; Планирование и контроль деловой карьеры; Профессиональная и социально-психологическая адаптация новых сотрудников |
| АНАЛИЗ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА | Нормирование и тарификация трудового процесса; Разработка системы оплаты труда; Использование нематериальных методов стимулирования; Разработка форм материального стимулирования; Управление трудовой мотивацией |
| ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ | Решение правовых вопросов трудовых отношений; Согласование распорядительных документов по управлению персоналом; Решение правовых вопросов хозяйственной деятельности |
| РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ | Организация системы питания; Развитие культуры и физического здоровья; Обеспечение охраны здоровья и отдыха; Внедрение системы страхования; Управление социальными конфликтами и стрессами |
| РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР | Анализ существующих структур управления; Проектирование организационных структур; Разработка штатного расписания; Построение организационной структуры. |

1.5 Этапы исторического развития управления персоналом

Для истории развития теории управления персоналом в новейшее время характерны следующие этапы (С. Самыгин, Л. Столяренко):

- 1900-1920 гг. – зарождение менеджмента (Ф. Тейлор);
- 1920-1940 гг. – выделение менеджмента, как науки (А. Файоль), ведущий принцип – четкая регламентация, распределение работ и строгая дисциплина;
- 1940-1960 гг. – теория «человеческих отношений» (Э. Майо, А. Маслоу), менеджмент с гуманистически-психологическим уклоном (ведущий принцип: усиление инициативы, активности людей);
- 1960-1970 гг. – компьютеризация системы управления;
- 1970-1980 гг. – ситуативный менеджмент (ведущий принцип: гибкость методов, форм управления);
- 1980-1990 гг. – управление на предприятии рассматривается в тесной связи с рынком и маркетингом;
- 1990- наст. время – возрастающее значение знаний, повышение затрат на персонал. Конкуренция на рынке труда. Расширение прав на участие персонала в принятии решений. Партнерство. Упор на индивидуальность сотрудника и обучение персонала в течение всей жизни.

1.6 Нормативная база управления персоналом

Кодекс законов Украины о труде. Основные правовые положения и гарантии осуществления гражданами Украины права распоряжаться своими возможностями к продуктивному и творческому труду определены в Кодексе законов Украины. Основная задача этого кодекса – регулировать трудовые отношения всех трудящихся, способствуя росту производительности труда, улучшению эффективности общественного производства и повышению на этой основе материального и культурного уровня жизни людей, укреплению трудовой дисциплины и постепенному превращению труда в первейшую жизненную потребность каждого трудоспособного человека. Законодательство о труде устанавливает высокий уровень условий труда, всемирную охрану трудовых прав трудящихся. Согласно Кодексу каждый гражданин Украины имеет следующие права:

- право на труд, т.е. на получение работы с оплатой не ниже установленного государством заработной минимума (Дekret Кабинета Министров Украины от 31 декабря 1992 г. «Об оплате труда»);
- право на свободный выбор профессии, рода занятий и работы;
- право на отдых согласно законам об ограничении рабочего дня и рабочей недели (Законы Украины от 17 ноября 1993 г. «О внесении изменений в

Кодекс законов о труде Украины в связи с введением 40-часовой рабочей недели») и о ежегодном оплачиваемом отпуске;

- право на безопасные и здоровые условия труда;
- право на объединение в профессиональные союзы и на решение коллективных трудовых конфликтов (споров) в установленном законом порядке (Закон Украины от 18 февраля 1992 г.);
- право на участие в управлении предприятием, организацией;
- на материальное обеспечение в порядке социального страхования в старости, а также в случае болезни, полной или частичной утраты трудоспособности;
- на материальную помощь в случае безработицы;
- право на обращение в суд для решения трудовых споров, независимо от характера выполняемой работы или занимаемой должности.

Государство гарантирует всем трудоспособным гражданам, которые постоянно проживают на территории Украины:

- свободный выбор рода деятельности;
- бесплатное содействие государственными службами занятости в выборе подходящей работы и трудоустройство соответственно призвания, способностей, профессиональной подготовки, образования с учетом общественных потребностей;
- предоставление предприятиями, организациями соответственно предварительно поданных ими заявок работы по специальности выпускникам государственных высших учебных, профессиональных учебно-воспитательных заведений;
- бесплатное обучение безработных новым профессиям, переподготовку в учебных заведениях или в системе государственной службы занятости с выплатой стипендий;
- компенсацию соответственно законодательства материальных затрат в связи с направлением на работу в иную местность;
- правовую защиту от необоснованного отказа в принятии на работу и незаконного увольнения, а также содействие в сохранении работы (Закон Украины от 19 ноября 1993 г. «О внесении изменений относительно порядка увольнения некоторых категорий трудящихся в Кодекс законов о труде Украины»).

Нормативной базой управления персоналом являются Законы Украины: «Об отпуске», «Об оплате труда», «Об охране труда», «О занятости населения», «Об общеобязательном государственном страховании», «О коллективных договорах и соглашениях», «О пенсионном обеспечении» и т.п., а также приказы, распоряжения и письма профильных министерств и ведомств» и т.п.

☑ Самостоятельная работа к главе 1

1. Дайте ответы на тестовые вопросы к главе 1, приведенные в части II «Практические материалы».
2. Пройдите психодиагностическую тестовую методику «Исследование экстраверсии – интроверсии и нейротизма (Опросник Айзенка)» (Приложение 1), проанализируйте результаты и сделайте выводы о влиянии темперамента на профессиональную деятельность.
3. Пройдите психодиагностическую тестовую методику «Опросник Шмишека (диагностики типа акцентуации личности)» (Приложение 2), проанализируйте результаты и сделайте выводы о влиянии типа акцентуации личности на профессиональную деятельность.

📖 Используемые литературные источники

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами – 8-е изд. – СПб: Питер, 2008. – 832 с.
2. Кафидов В. В. Управление персоналом: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.
3. Личность: теории, эксперименты, упражнения/Фрейджер Р., Фейдимен Д. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2002. – 864 с.
4. Матвеева В., Кузнецов В., Вітківська О., Клиженко Я., Казанова М. Кадрова документація. – 10-те вид., перероб. і доп. – Х.:Фактор, 2010. – 576 с.
5. Менеджмент персоналу: навч. посібник/В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
6. Основы управления персоналом: учеб. пособие/под ред. П. А. Златина. – М.:ИНФРА-М, 2007. – 448 с.
7. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учеб. пособие. – Самара: Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2002. – 672 с.
8. Столяренко Л. Д. Психология управления: учеб. пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 512 с.
9. Теории личности/Хьелл Л., Зиглер Д. – СПб.: Питер, 2007. – 607 с.

ГЛАВА 2

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК СОЦИАЛЬНАЯ СИСТЕМА

2.1 Социальные системы и организации

В менеджменте есть свой главный парадокс. Так в технических системах управляющие механизмы базируются на фундаментальных законах физики, электротехники, химии. Инженерам хорошо известны причинно-следственные связи и поведенческие характеристики объекта управления, тем более что открытые учеными закономерности подтверждены многочисленными экспериментами. Совершенно иная картина наблюдается в практике и теории менеджмента: управление социально-экономическими системами основывается не на законах экономики, а на произвольно интерпретируемых прецедентах деятельности.

Становление и развитие социальных систем порождало необходимость определения и установления условий их функционирования, а также основных ресурсов, необходимых для существования. Основной связующий элемент социальной системы – человек. Социальные системы, в зависимости от поставленных целей, могут быть образовательными, экономическими, политическими, медицинскими и др.

Наиболее распространенные социально-экономические системы, которые реализуют себя в производстве товаров, услуг, информации и знаний, называются социальными организациями. Их главная цель – получение максимальной прибыли.

Организация (как явление) – это объединение элементов для реализации программы или цели на основании определенных правил и процедур.

Социальные организации (далее – «организации») имеют ряд особенностей:

- в социальных системах реализуются потенциальные возможности и способности человека;
- формирование единства интересов людей (личных, коллективных, общественных). Единство целей и интересов служит системообразующим фактором;
- сложность, динамичность и высокий уровень неопределенности.

У всех социальных организаций складывается и развивается единая, отличающая именно их внутреннее строение модель функционирования, которая обязательно структурирует организацию на управляющую и управляемую системы (рис. 2.1). Определяющий признак социальной организации – формирование и осуществление управления как целенаправленного воздействия субъекта на объект. Основу социальной организации составляет малая группа людей. Малая группа объединяет 30 человек, выполняет однотипные или связанные между собой функции и расположена на небольшой территории (в одной комнате, на одном этаже и т.д.).

Существуют различные схемы отношений индивидов и наименования связей (линейная, кольцевая, иерархическая, штабная, матричная, смешанная и т.п.).

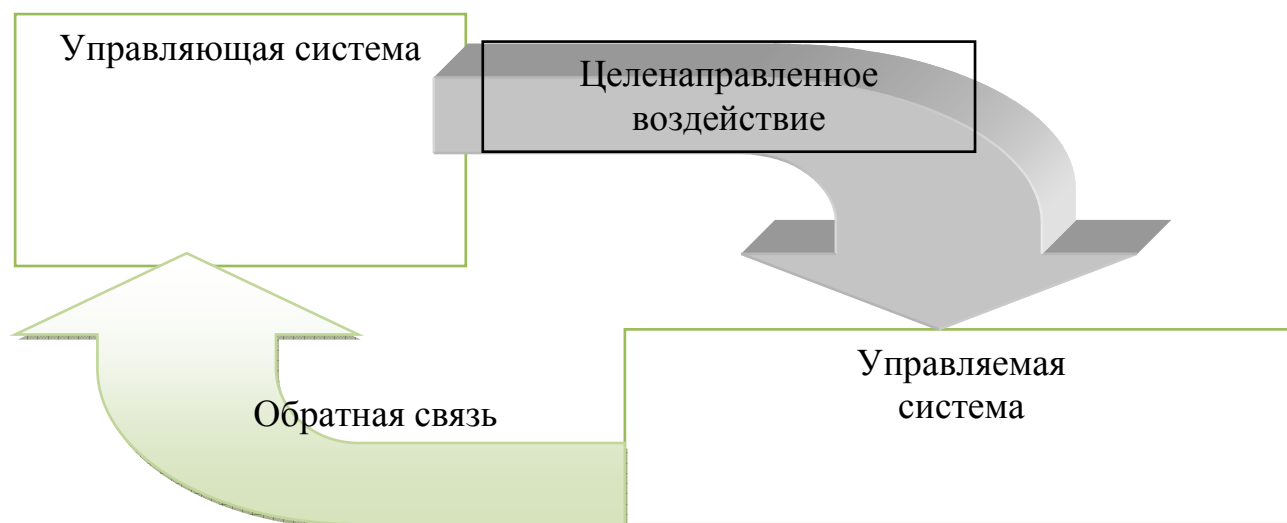


Рис. 2.1 – Классическое представление модели функционирования социальной системы

Основной элемент социальной организации – человек. Между людьми в организации возникают многообразные отношения, строящиеся на различных уровнях симпатии, престижа и лидерства. Большая часть этих отношений стандартизирована в виде кодексов, правил, норм. Однако формализация не в состоянии полностью охватить деятельность человека в организации.

Соотношение формализованных коммуникаций и неформальных отношений человека с другими людьми в организациях должно заранее определяться руководителем или менеджером по персоналу.

Порядок служебных отношений определяется инструкциями, уставами, положением о внутреннем распорядке, установившимися порядками, контрактами, договоренностями и регламентом (рис. 2.2). Порядок неформальных отношений определяется чувствами людей друг к другу, симпатиями, антипатиями, общими потребностями, договоренностями традициями.

Большинство руководителей заботятся о формальной стороне отношений, нивелируя неформальные отношения. В этом плане необходимо усиливать роль профсоюзов, женских и молодежных организаций, что даст возможность наилучшим образом реализовать потребности и интересы людей, что очень выгодно для организации, так как она получает значительно больше от высокопроизводительного и творческого труда работников.

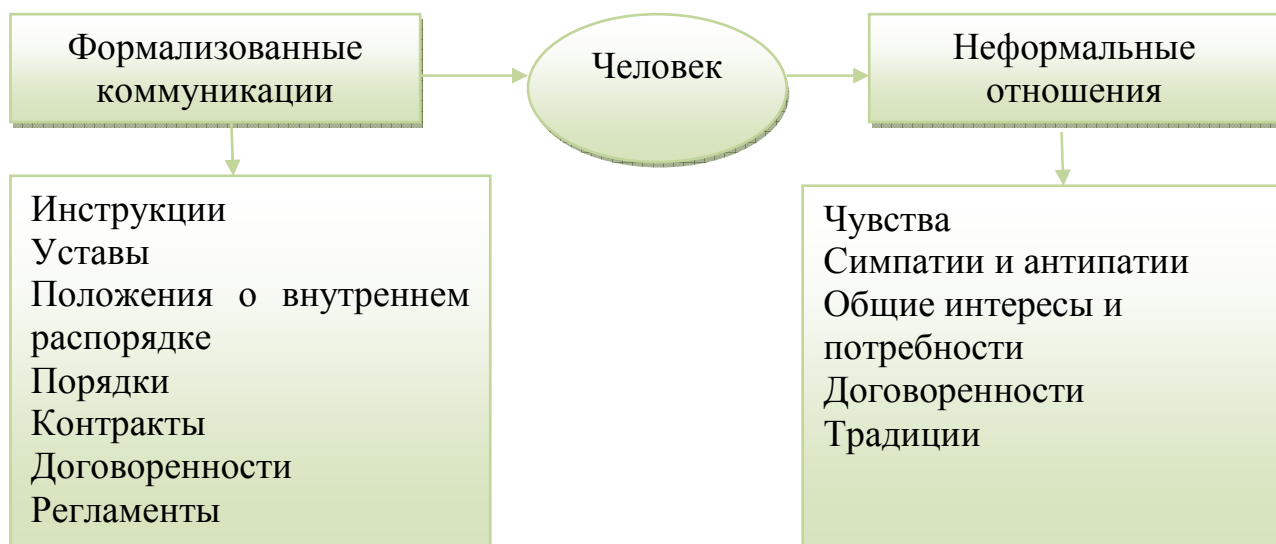


Рис. 2.2 – Коммуникации и отношения человека в организации

2.2 Категории и квалификация персонала

По характеру трудовых функций персонал классифицируется на рабочих и служащих.

Рабочие непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать основных и вспомогательных рабочих, механизированного и ручного труда. Рабочие также классифицируются по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда и стажу.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие функции.

Служащие относятся к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Они объединяются в несколько подгрупп:

- *Руководители* – осуществляют функции общего управления. Подразделяются на три уровня: высший (организации в целом), средний (основных структурных подразделений), низовой (работающий с исполнителями). В совокупности они составляют *администрацию*.
- *Специалисты* – заняты созданием и внедрением в производство новых знаний, а также разработкой вариантов решения отдельных производственных и управленческих проблем, не входящих в компетенцию руководителей (например, юристы, экономисты, инженерно-технические работники и т.п.).
- *Работники, относящиеся к служащим*, – осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание (кассиры, делопроизводители, коменданты и т.п.)

Профессия – комплекс специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и опыта работы в данной области, позволяющих осуществлять соответствующий вид деятельности.

Профессия – совокупность приобретенных знаний, умений и навыков, необходимых работнику для выполнения определенных функций.

Профессия – это род трудовой деятельности, занятий, отличающийся характером конечного продукта, предметом труда, технологией, содержанием трудовых функций, требующий определенных качеств подготовки, являющийся источником существования.

Профессиональная пригодность – совокупность знаний, умений и навыков, личностных свойств, необходимых человеку для успешного выполнения профессиональных обязанностей.

Квалификация – степень профессиональной подготовки, необходимая для выполнения трудовых функций. Это единство опыта, практики, знаний, умений и навыков. Квалификация персонала определяется такими факторами: уровень общих и специальных знаний; стаж работы в данной и аналогичной должности.

Компетентность – квалификация работников, позволяющая успешно решать стоящие перед ними задачи.

Специальность (лат. *specialis* – особый, особенный; от *species* — род, вид) – комплекс приобретенных путем специальной подготовки и опыта работы знаний, умений и навыков, необходимых для определенного вида деятельности в рамках той или иной профессии (инженер-строитель, менеджер-экономист, специалист по управлению проектами и программами и т.п.).

Должность – установленная в определенном порядке первичная структурная единица штатного расписания той или иной государственной либо негосударственной организации, определяющая содержание и объем полномочий, размер денежного содержания и место в иерархической структуре организации лица, ее занимающего.

Должность – служебное место, связанное с определенным кругом обязанностей и полномочий.

2.3 Разновидности социальных групп

Одной из общих форм социального взаимодействия выступает *социальная группа*, в которой поведение и социальный статус каждого члена в ощутимой степени обусловлены деятельностью и существованием других членов.

Группа – совокупность людей, которые определенным образом взаимодействуют друг с другом, осознают свою принадлежность к данной группе и воспринимаются ее членами с точки зрения других людей (Мертон).

Первичные группы состоят из небольшого числа людей, между которыми устанавливаются устойчивые эмоциональные отношения, личные взаимосвязи, основанные на их индивидуальных особенностях.

Вторичные группы образуются из людей, между которыми почти отсутствуют эмоциональные отношения, их взаимодействие обусловлено стремлением к достижению определенных целей, их социальные роли, деловые отношения и способы коммуникации четко определены. В критических ситуациях люди отдадут предпочтение первичной группе.

Выделяют несколько разновидностей групп:

- 1) условные и реальные;
- 2) постоянные и временные;
- 3) большие и малые.

Условные группы людей объединяются по определенному признаку (пол, возраст, профессия и т.п.). Реальные личности, включенные в такую группу, не имеют прямых межличностных отношений.

Реальные группы людей, существующие как общности в определенном пространстве и времени, характеризуются тем, что члены группы объединены между собой объективными взаимоотношениями.

К *большим группам* относят значительные по числу участников и изменяющиеся человеческие сообщества, члены которых не находятся в прямом контакте и вообще могут не знать о существовании друг друга. Членов большой группы объединяют те или иные признаки непсихологического свойства: проживание на одной территории, принадлежность к определенному социальному слою (экономическое положение), нахождение в определенном месте в определенный час и другое. При большом количестве людей группа, как правило, разбивается на подгруппы.

Малая группа – это достаточно устойчивое объединение людей, связанное взаимными контактами. Это немногочисленная группа – 3 – 15 человек, которые объединены общей социальной деятельностью, находятся в непосредственном общении, способствуют возникновению эмоциональных отношений, выработке групповых норм и развитию групповых процессов.

Отличительные признаки малой группы

1. Пространственное и временное соприсутствие людей.
2. Наличие постоянной цели совместной деятельности.

3. Наличие в группе организующего начала.
4. Разделение и дифференциация персональных ролей.
5. Наличие эмоциональных отношений между членами группы.
6. Выработка специфической культуры группы – нормы, правила, стандарты, определяющие ожидания членов группы и обуславливающие **групповую динамику**.

Группа имеет следующие психологические характеристики: групповые интересы, групповые потребности, групповые мнения, групповые ценности, групповые нормы, групповые цели (рис. 2.2).

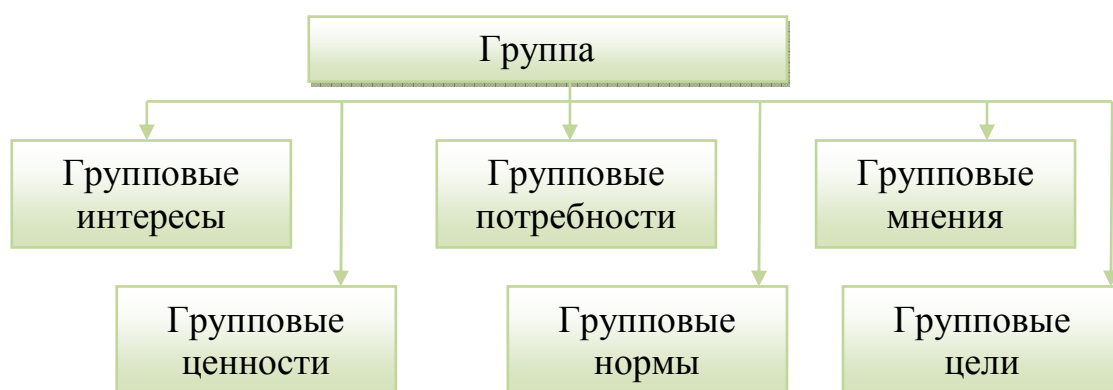


Рис. 2.2 – Психологические характеристики группы

По психологическим характеристикам различают: 1) группы членства; 2) референтные группы (эталонные), нормы и правила которых служат для личности образцом.

По характеру и формам организации деятельности выделяют следующие виды контактных групп: неорганизованные (номинальные группы, на основе сходства интересов и общности пространства), ассоциации (на основе личностно значимых целей), кооперации (конкретные задачи в определенном виде деятельности), корпорации (на основе внутренних целей, корпоративный дух), коллектив.

Коллектив – устойчивая во времени организационная группа взаимодействующих людей, объединенных целями совместной общественно-полезной деятельности и сложной динамикой формальных (деловых) и неформальных взаимоотношений между членами группы.

Принято считать, что самая оптимальная по численности группа должна насчитывать 7 ± 2 (т.е. 5, 7, 9 человек). Известно также, что группа хорошо функционирует, когда в ней нечетное количество людей, т.к. это исключает образование враждующих половин. Коллектив лучше функционирует, если его члены отличаются друг от друга по возрасту и полу.

2.4 Поведение людей в группах

Существуют различные классификации групповых ролей в коллективе. Рассмотрим одну из них.

8 социальных ролей в коллективе:

- 1) координатор, пользующийся уважением и умеющий работать с людьми;
- 2) генератор идей, который воплотить их на практике часто не в состоянии;
- 3) энтузиаст – берущийся за новое дело и вдохновляющий других;
- 4) контролер-аналитик, способный трезво оценить выдвинутую идею, как правило, исполнительный и не общительный;
- 5) искатель выгоды, интересующийся внешней стороной дела;
- 6) исполнитель, умеющий воплотить идею в жизнь, способный к кропотливой работе;
- 7) «работяга», не стремящийся занять ничье место;
- 8) шлифовщик – следит за дисциплиной и доводит идею до совершенства.

Социальная психология рассматривает коллектив как особое качество группы, связанное с общей деятельностью.

Признаки коллектива:

1. Объединение людей во имя достижения определенной, социально одобряемой цели.
2. Объединение носит добровольный характер.
3. Существенным признаком является целостность коллектива.
4. Особая форма взаимоотношений, обеспечивающая принцип развития личности вместе с развитием коллектива.

Концепция развития коллектива А. В. Петровского представляет группу, состоящую из трех страт (слоев, пластов), каждый из них характеризуется определенным принципом, по которому строятся отношения между членами группы.

Первый слой – непосредственные контакты между людьми, основанные на эмоциональной приемлемости.

Второй – характер совместной деятельности.

Третий – ядро группы, развиваются отношения, основанные на принятии всеми членами группы единых целей групповой деятельности. Этот слой соответствует высшему уровню развития группы и создает коллектив.

2.5 Разновидности коллективов, их структура и динамика

Существует два вида коллективов: *формальные* и *неформальные*. **Формальные** создаются руководством на определенный срок, временно или постоянно, в целях выполнения официальной работы (подразделения, учреждения). **Неформальные** группы объединяют сотрудников формальных коллективов для достижения их собственных целей. Неформальный коллектив образуется

спонтанно. Они обычно временные, но могут становиться постоянными для решения крупных долгосрочных целей, образуя профессиональные союзы, политические партии, которые по своему характеру приближаются к формальным.

Комплексным показателем взаимоотношений в коллективе является его **социально-психологический климат** – совокупность отношений членов группы:

- 1) к условиям и характеру совместной деятельности;
- 2) к коллегам, членам коллектива;
- 3) к руководителю коллектива.

Психологический климат – преобладающий психологический настрой, совокупность отношений членов группы к условиям и характеру совместной деятельности (эмоциональное и формально-деловое отношение); к коллегам, членам коллектива (горизонтальные официально-деловые отношения и межличностные отношения симпатии – антипатии, уважения – непризнания); а также к руководителю коллектива.

Термин «групповая динамика» был впервые предложен Куртом Левиным.

Групповая динамика (от др.-греч. *δυναμις*, *dynamis* – сила) – процессы взаимодействия членов группы.

Группа – это два или более индивидуумов, связанных друг с другом социальными отношениями.

Так как члены группы взаимодействуют и влияют друг на друга, в группе возникают процессы, отличающие ее от совокупности индивидуальных лиц.

Основные процессы в группе:

- 1) образование подгрупп по интересам;
- 2) возникновение лидеров и их уход в тень;
- 3) принятие групповых решений;
- 4) сплочение и конфликты в группе;
- 5) изменение ролей членов группы;
- 6) воздействие на поведение;
- 7) потребность в присоединении;
- 8) распад группы.

Для выявления стадий развития группы и формирования команды, можно использовать анализ группы по четырем взаимосвязанным уровням (табл.2.1).

Таблица 2.1 – Уровни анализа групповых процессов

| 1. Происходящее | 2. Переживания |
|---|--|
| Что происходит в данный момент? Что характеризует ситуацию, в которой находится группа? | Как они переживают данную ситуацию? Что воспринимается как приоритетное? |
| 3. Поведение | 4. Потребности |
| Как ведут себя члены группы в настоящее время? Что они сейчас делают и почему? | Какие потребности и желания имеют сотрудники? Как можно было бы представить лучшую ситуацию? |

Различают следующие стадии развития типичной группы:

1. Формирования, когда члены группы знакомятся друг с другом.
2. Противоречия («борьбы») – проявляются конфликты интересов.
3. Стабилизации (нормализации) – члены команды привыкают и «притираются» друг к другу.
4. Продуктивной деятельности – команда работает наиболее эффективно и продуктивно.
5. Расформирования (распада) – эффективность команды может увеличиться или упасть в зависимости от чувства радости или сожаления членов команды по поводу расформирования.

2.6 Сплоченность коллектива. Организационная культура

Организационная культура – совокупность базовых представлений, разделяемых большинством членов коллектива или ее активным ядром, которые служат средством внутренней регуляции и программирования организационного поведения индивидов или группы.

Компоненты и уровни организационной культуры:

1. **Мировоззрение**, направляющее действия членов организации в отношении других сотрудников и ее клиентов и конкурентов.
2. **Культурные ценности**, доминирующие в организации, такие как «качество продукции» или «оцениваемое лидерство», символы и мифология.
3. **Характеристики поведения** при взаимодействии людей, такие как ритуалы и церемонии, а также язык, который используется при общении.
4. **Нормы**, принимаемые повсеместно в организации, например, «заработал – получил» или как обоснованно отказаться от нового задания, к нормам относятся так называемые «правила игры», которые новый сотрудник должен освоить в процессе становления членом организации.
5. **Психологический климат** в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками.

Пути обеспечения эффективности работы коллектива:

1. Наличие сильного лидера, заинтересованного в развитии коллектива.
2. Нормальный морально-психологический климат (взаимная поддержка, открытое обсуждение разногласий, нежелание переходить на другое место и т.п.).
3. Оптимальные размеры коллектива.
4. Четкость целей.
5. Наличие норм и стандартов в коллективе.
6. Самоактуализация и творческая атмосфера.

☑ Самостоятельная работа к главе 2

1. Дайте ответы на тестовые вопросы к главе 2, приведенные в части II «Практические материалы».
2. Пройдите психодиагностическую тестовую методику «Методика оценки психологической атмосферы в коллективе А.Ф. Фидлера» (Приложение 3), проанализируйте результаты и сделайте выводы о психологической атмосфере в Вашем коллективе.
3. Сформулируйте направления улучшения психологической атмосферы в коллективе.
4. Сформулируйте обоснованное мнение по структуре и динамике коллектива. Охарактеризуйте основные процессы в группе и уровни их анализа.
5. Опишите основные компоненты и уровни организационной культуры.

📖 *Использованные литературные источники*

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами – 8-е изд. – СПб: Питер, 2008. – 832 с.
2. Кафидов В.В. Управление персоналом: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.
3. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента/Ходкинсон Джерард П., Пол Р. Сперроу; пер. с англ. – Х.: Гуманитарный Центр, 2007. – 392 с.
4. Менеджмент персоналу: навч. посібник /В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
5. Организация работы команды проекта: психология, стратегия, тактика: учеб. пособие. – СПб.: Изд. Дом «Бизнес-пресса», 2006. – 360 с.
6. Основы управления персоналом: учеб. пособие/под ред. П. А. Златина. – М.:ИНФРА-М, 2007. – 448 с.
7. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учеб. пособие. – Самара: Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2002. – 672 с.
8. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник /Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 606 с.

ГЛАВА 3

МОТИВАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

3.1. Основные понятия мотивации

Мотив – побуждение человека к деятельности, связанное с желанием удовлетворить определенную потребность.

Мотивация (в личностном плане) – это совокупность мотивов, вызывающих активность человека и определяющих ее направленность.

Мотивация (в управленческом плане) – это процесс побуждения человека или группы людей (проектной команды) к направленным действиям для достижения целей проекта с учетом их интересов, потребностей, увлечений.

В упрощенном виде мотивацию персонала можно рассматривать через потребности (рис. 3.1).

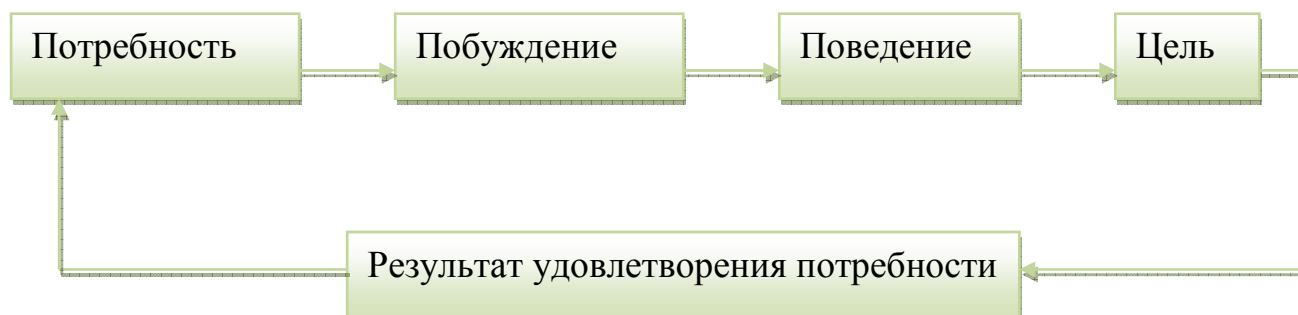


Рис. 3.1 – Упрощенная модель мотивации через потребности

3.2 Виды мотивации персонала

Различают *внутреннюю* и *внешнюю* мотивации.

При **внутренней мотивации** награду за свои действия человек «имеет в самом себе»: чувство собственной компетентности; уверенность в своих силах и намерениях; удовлетворение от своего труда; самореализацию.

Внешняя мотивация зависит от отношений человека со средой (желание получить вознаграждение, избежать наказания и пр.).

Внешняя мотивация в целом способствует увеличению объема выполняемой работы, а внутренняя – качества.

Можно выделить *положительную* и *негативную* мотивации.

Положительная мотивация – это побуждения, вызванные осознанием своей выгоды, например при качественно и в срок выполненном задании.

Руководителям и сотрудникам, работающим с персоналом, важно помнить, что отсутствие негативной мотивации работников само по себе не заменяет недостаток позитивной.

Негативная мотивация — это побуждения, вызываемые осознанием неудобств, наказаний, которые могут иметь место в случае невыполнения работы.

Предвидение неприятностей, связанных с работой, и стремление их избежать — важнейшие стимуляторы активности при действии негативной мотивации. В данном случае цель работников — снизить угрозу и вызываемый ею страх, что побуждает действовать в соответствии с требованиями руководителя.

Особенности негативной мотивации

- Высокая вероятность наказания определяет соответствующие ожидания и поведение. Чем больше вероятность наказания, тем выше частота избегания действий, вызывающих наказание;
- Негативная мотивация более действенна, если ее применяют сразу после нежелательных действий сотрудника, а не в отсроченной перспективе. Чем отдаленнее во времени негативные санкции, тем меньшее влияние они оказывают на поведение сотрудника;
- Максимальный эффект дает сочетание негативных санкций с позитивным подкреплением, то есть двусторонняя мотивация. Работник не выполнил план и за это был лишен премии, но у него хорошие способности и перспективы достичь высоких показателей в работе. Лишение премии для него — негативное подкрепление, а позитивным в данном случае будет ободрение работника, выраженная убежденность в том, что он выполнит план;
- Эффект воздействия негативной санкции на работника зависит от количества потребностей, которые в результате ее применения не были удовлетворены, и их значимости для данного работника. Неудовлетворение физиологических потребностей оказывает наиболее сильное воздействие.

Недостатки негативной мотивации:

1. Наказание стимулирует к деятельности только в период действия угрозы.
2. Негативные санкции могут нарушать нормальное поведение работников, вызывать негативизм в их отношении к руководителю. Даже ожидание наказания может провоцировать состояние повышенной тревожности (у сотрудников тревожно-мнительного типа).
3. Негативные санкции могут привести к имитации деятельности.
4. Негативная мотивация может подкреплять негативное поведение работника и, как следствие, может служить дополнительным способом выделиться в коллективе, повысить самооценку.

3.3 Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации анализируют структуру потребностей и мотивов личности и их проявления.

Эти теории получили развитие с середины 50-х гг. При формировании теоретической базы решающее значение имели труды А. Маслоу, Д. Макклелланда, Ф. Герцберга. Содержательные теории мотивации объединяет предпосылка о приоритете потребности как основной силе, побуждающей к действию.

3.3.1 Теория иерархии потребностей по А. Маслоу

Абрахам Маслоу одним из первых классифицировал человеческие потребности по степени влияния на мотивацию исполнителей, разделив эти потребности на первичные и вторичные. В разработанной им теории все потребности располагаются в виде пятиуровневой структуры (рис. 3.2).



Рис. 3.2 – Иерархия потребностей по А. Маслоу

Важно рассмотреть, что система мотивации профессиональной деятельности обычно ориентирована на удовлетворение базовых потребностей, при этом потребности высших уровней могут оставаться неудовлетворенными.

В таблице 3.1 приведены примеры связи потребностей, их проявлений и средств удовлетворения.

Таблица 3.1 – Взаимосвязь потребностей, проявлений и средств удовлетворения

| Группы потребностей | Форма проявления потребностей | Средства удовлетворения потребностей |
|-------------------------------|---|--|
| Самоактуализация | Стремление к достижению результатов | Предоставление творческой, ответственной работы |
| Признание и самоутверждение | Желание занимать определенное положение в коллективе | Присвоение рангов, званий, премий |
| Принадлежность и причастность | Стремление к установлению дружеских (близких) отношений | Поощрение создания неформальных групп, корпоративные мероприятия |
| Безопасность | Стремление к предотвращению опасных изменений | Создание системы страхования, информирование |
| Физиологические потребности | Желание регулярно и качественно питаться | Создание легкодоступных систем питания |

Можно отдельно рассмотреть рекомендации по удовлетворению вторичных потребностей:

Социальные потребности

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая бы позволила им общаться.
2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды.
3. Периодически проводите совещания с подчиненными.
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
5. Создавайте условия для социальной активности работников вне рамок организации.

Потребности в признании и уважении

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечьте им положительную связь с достигнутыми результатами.
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекайте подчиненных к выработке целей и принятию решений.
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечьте обучение и переподготовку персонала.

Потребности в самоактуализации

1. Создайте условия для полного раскрытия потенциала подчиненных.

2. Давайте сложную и важную работу, требующую полной отдачи.
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

3.3.2 Теория ERG Клейтона Альдерфера

Основные положения теории:

- потребности в существовании (existence) – потребности в еде, нормальных условиях труда и тому подобное;
- потребности в общении (relatedness) – потребности в дружеских социальных и межличностных отношениях;
- потребности в росте (growth) – потребности в самореализации, самосовершенствовании.

С точки зрения теории ERG Клейтона Альдерфера движение от потребности к потребности идет в обе стороны.

Процесс удовлетворения потребностей – движение вверх по уровням потребностей.

Процесс фрустрации (т.е. поражение в стремлении удовлетворить потребность) – движение вниз.

Наличие двух направлений движения открывает дополнительные возможности: если у организации нет возможностей для удовлетворения потребности человека в росте, то разочаровавшись, он может с повышенным интересом переключиться на потребность в связи (рис. 3.3).

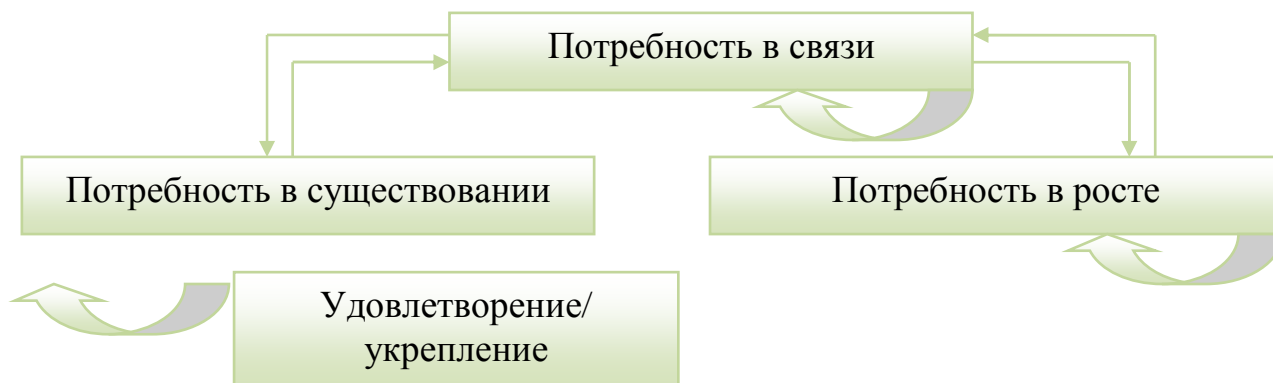


Рис. 3.3 – Движение по уровням потребностей

3.3.3 Теория Дэвида Макклелланда

Данную теорию также называют теорией приобретенных потребностей, или трехфакторной теорией Макклелланда.

Д. Макклелланд рассматривал потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта обучения.

Потребности рассматриваются как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта, обучения.

Потребность достижения. Проявляется в стремлении человека достигать стоящие перед ним цели более эффективно.

Потребность причастности. Проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими.

Потребность властвовать. Стремление контролировать действия других людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других людей.

Можно выделить две группы потребности властвовать:

1. Стремление к власти ради властвования.
2. Стремление к власти ради решения групповых задач.

Для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа

На рис. 3.4 представлены примеры рекомендаций по мотивации согласно идеям теории Макклелланда.



Рис. 3.4 – Рекомендации по мотивации персонала

Личности с одновременным высоким уровнем потребностей в достижениях и в причастности могут быть хорошими руководителями.

Стремление к власти приводит к желанию контролировать и влиять на других.

Потребность в причастности приводит к желанию нравиться коллегам и предпочтению ситуаций успешного взаимодействия.

Для гармонизации системы необходимо иметь в команде личность с развитыми дополняющими потребностями (неформальный лидер).

3.3.4 Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Данная теория рассматривает мотивацию как процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» под влиянием факторов содержания работы (внутренние факторы – *мотивационные*).

Процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» – под влиянием факторов, связанных с окружением, в котором осуществляется работа (внешние факторы – *гигиенические*, факторы «здоровья»).

На рис. 3.5 представлено схематическое изображение двухфакторной теории Ф. Герцберга.

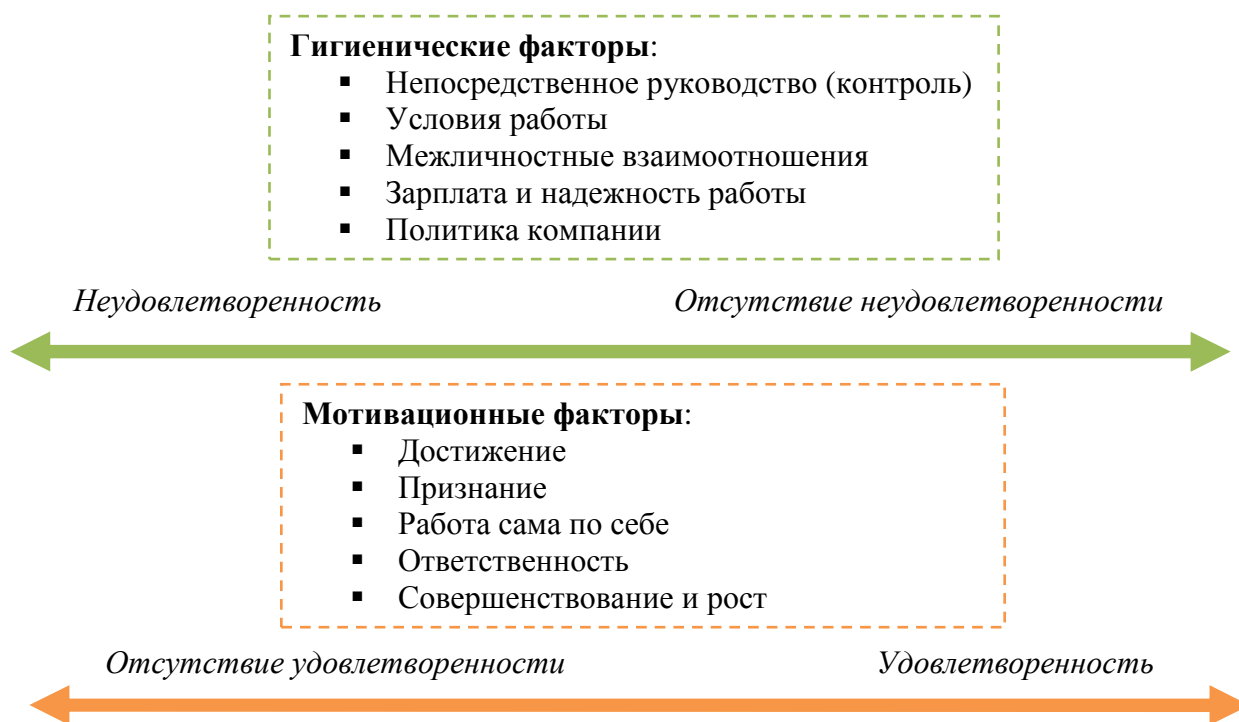


Рис. 3.5 – Схема процессов и факторов теории Ф. Герцберга

Процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» находится под влиянием внутренних факторов – мотивационных, а именно:

- достижения (квалификация) и признание успеха;
- работа как таковая (интерес к работе и заданию);
- ответственность;
- продвижение по службе;
- возможность профессионального роста.

Процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» – под влиянием факторов, связанных с окружением, в котором осуществляется работа – внешние факторы – «здоровья» (гигиенические):

- способ управления;
- политика организации и администрации;

- условия труда (шум, освещенность, комфорт и т.п.);
- межличностные отношения на рабочем месте;
- заработная плата;
- неуверенность в стабильности работы;
- влияние работы на личную жизнь.

3.4 Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации выходят за рамки отдельного индивида и изучают влияние различных факторов среды на мотивацию.

Данные теории показывают, каким образом человек распределяет усилия для достижения поставленных целей и в зависимости от конкретных условий выбирает определенный тип поведения. Общая схема мотивационного процесса приведена на рис. 3.6.



Рис. 3.6 – Общая схема мотивационного процесса

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы им будет выдано определенное вознаграждение;

- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, необходимой ему для удовлетворения определенной потребности.

3.4.1 Теория ожидания В. Врума

В теории В. Врума ожидание рассматривается как оценка данной личностью вероятности наступления определенного события.

Ожидание – это оценка личностью вероятности наступления определенного события.

Ценность вознаграждения в результате свершения ожидаемого события называется **валентностью** (имеется в виду ожидаемая ценность вознаграждения). Таким образом, мотивация определяется по формуле 3.1:

$$\text{МОТИВАЦИЯ} = (З - Р) \times (Р - В) \times (\text{валентность}), \quad (3.1)$$

где З – затраты труда;

Р – ожидаемые результаты;

В – вознаграждение.

Люди осуществляют свои действия в соответствии с тем, к каким возможным последствиям эти действия могут привести.

Степень мотивации сотрудника можно представить в виде формулы 3.2

$$\begin{aligned} \text{СТЕПЕНЬ МОТИВАЦИИ} = & (\text{Затраты} - \text{Результат}) \cdot \\ & (\text{Результат} - \text{Вознаграждение}) \cdot (\text{Ценность вознаграждения}) \end{aligned} \quad (3.2)$$

Содержание и структура мотивации приведены на рис. 3.4, 3.5.



Рис. 3.4 – Содержание мотивации в теории ожидания

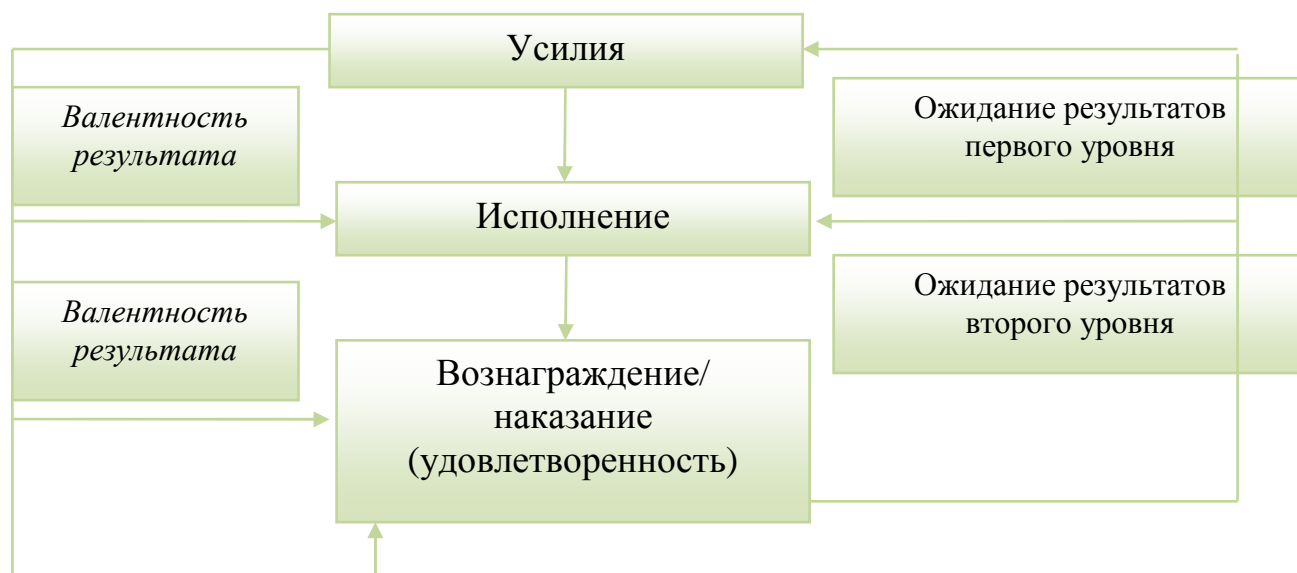


Рис. 3.5 – Структура мотивации в теории ожидания

3.4.2 Теория справедливости Д. С. Адамса

Теория справедливости базируется на том, что люди воспринимают себя в контексте группы, проектной команды, компании, просто других людей – не в изоляции – и управлять ими надо исходя из этого.

Степень мотивации человека в проектной деятельности зависит от справедливости оценки его работы и работы сотрудника, с которым он себя сравнивает.

Возможны три варианта итоговой оценки: недоплата; справедливая оплата; переплата.

Таким образом, теория справедливости помогает понять, почему заработная плата и условия труда не определяют в полной мере мотивацию.

Практические аспекты теории справедливости

При обнаружении несправедливости у работника возникает психологическое напряжение. Стремясь избавиться от него, он может действовать следующим образом:

- снизить интенсивность и качество работы;
- требовать увеличения вознаграждения, повышения оплаты, продвижения по службе, улучшения условий труда;
- требовать компенсировать недоплату продукцией;
- переоценить собственные возможности, потерять уверенность в себе, чувство перспективы;
- попытаться заставить коллег работать больше, так как они больше получают;
- повлиять на руководство, чтобы оно для восстановления справедливости уменьшило вознаграждение коллегам;

- изменить для себя объект сравнения, решив, что коллега находится в особых условиях (имеет личные связи с руководством или особые качества и способности);
- перейти в другое подразделение или уволиться.

3.4.3 Теория Л. Портера – Э. Лоулера

Данная теория содержит в себе элементы теорий ожидания и справедливости. Модель Л.Портера – Э. Лоулера: достигнутые результаты зависят от затраченных сотрудником усилий, его способностей, а также сознания им своей роли.



Рис 3.6 – Модель мотивации Л. Портера – Э. Лоулера

В рамках теории также разработаны предложения по структуре оплаты труда персонала (рис. 3.7).

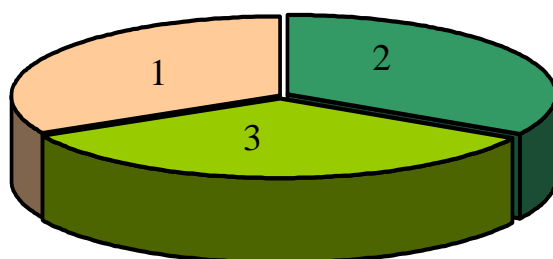


Рис. 3.7 – Предложения по оплате труда:

1 – оплата должностных обязанностей; 2 – выслуга лет; 3 – варьируется для каждого работника и зависит от достигнутых им результатов в предшествующий период

3.5 Практические аспекты построения системы мотивации персонала

Эффективная система мотивации персонала в организации направлена на следующие аспекты профессиональной деятельности:

- Развитие собственной значимости и причастности.
- Развитие творческого подхода к любой работе.
- Формирование престижного образа фирмы, реклама.
- Гарантия занятости.
- Расширение круга работников, участвующих в делах фирмы.
- Развитие самоконтроля и доверия к работникам.
- Стимулирование повышения квалификации.
- Совершенствование системы оплаты труда.

Принципы эффективных отношений руководства с персоналом

1. Создание на рабочем месте климата взаимного уважения, доверия и поддержки.
2. Каждый должен иметь интересную работу, стимулирующую творческий потенциал.
3. Четкие цели, задачи, справедливые нормы.
4. Регулярная оценка вклада каждого сотрудника в деятельность фирмы.
5. Возможность профессионального роста.
6. Равные возможности для всех при найме и продвижении по службе, зависящие только от результатов, способностей и опыта сотрудников.
7. Вклад каждого в общий успех оценивается величиной заработной платы и премии по результатам года.
8. Развитие мотивов, побуждающих к честности, единению и искренности.
9. Сбалансированный образ жизни, охватывающий сферу деловых, семейных, личных и групповых интересов.

Комплексная система мотивации персонала требует учета всех значимых компонентов, разработку определенных действий и оценку результата.

Таблица 3.2 – Структура комплексной мотивации персонала

| Компоненты мотивации | Действия | Результаты |
|--|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Культура компании, проектной команды. Система общих ценностных ориентаций и норм | Разработка принципов руководства и организации, стиля руководства и доведение их до команды проекта | Понимание и признание командой целей проекта: ориентация на перспективу; согласование интересов; мышление и деятельность с позиции интересов компании |
| Образ компании. Представление о компании (проекте) и своей роли | Различные формы информирования о проектной деятельности компании и роли исполнителей | Идентификация персонала с компанией: развитие у работников чувства принадлежности к компании |
| Кадровая политика. Планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации и внутрипроизводственной мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей работников | Подготовка кадров и повышение их квалификации; создание перспективной программы формирования структуры кадров; планирование карьеры | Внутрипроизводственная мобильность и гибкость; самостоятельность и инициативность сотрудников; творческая и инновационная деятельность |
| Система участия работников в распределении результата реализации проекта, развитие сотрудничества | Использование различных форм и методов распределения результата деятельности, развитие отношений партнерства; премирование, бонусная система | Установка на корпоративность в поведении; ориентация на соотнесение затрат и результата; заинтересованность в информации, полезной для реализации проекта |
| Привлечение к принятию решений. Согласование с работниками определенных решений, принимаемых на рабочем месте или в рабочей группе | Делегирование ответственности; определение форм ответственности; участие в принятии решений | Принятие эффективного решения; принятие на себя ответственности |

Продолжение табл. 3.2

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|--|
| Информирование команды. Доведение сведений о делах компании, которые необходимы для эффективной проектной деятельности | Тематические издания и выпуск справочников компании; собрания, совещания, написание отчетов о работе | Информированность о делах компании; мышление и деятельность с позиции интересов компании |
| «Job»-факторы Мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности | Определение содержания труда; внесение разнообразия в деятельность, снижение монотонности, интеллектуализация трудового процесса и др. | Понимание сотрудниками взаимосвязей; взаимная ответственность и самостоятельность; эффективная гибкость при решении проектных задач |
| Организация рабочего места, оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными средствами | Использование технических и организационных вспомогательных средств; учет физиологических и психологических аспектов | Удовлетворенность состоянием рабочего места; удовольствие от работы и более качественное выполнение задания; идентификация с рабочей задачей |
| Оценка персонала Система планомерной и формализованной оценки работников по определенным критериям | Использование различных методов оценки результатов труда и потенциальных возможностей; оценка рабочего поведения | Ответственность сотрудников за рабочее поведение; положительное влияние на поведение и развитие личности работника |
| Обеспечение персонала Социальные льготы, услуги и преимущества, предоставляемые работникам независимо от их положения и результатов работы | Обеспечение безопасности труда; создание условий для отдыха и психологической разгрузки, занятий спортом | Социальная защищенность сотрудников и интеграция с компанией; социальная ответственность руководителей по отношению к сотрудникам; повышение трудовой активности |

☑ Самостоятельная работа к главе 3

1. Дайте ответы на тестовые вопросы к главе 3, приведенные в части II «Практические материалы».
2. Пройдите психологическую методику изучения личности «Степень удовлетворения основных потребностей» (Приложение 4), проанализируйте результаты и сделайте выводы о построении комплексной системы мотивации с учетом индивидуальных потребностей персонала.
3. Пройдите психологическую методику изучения личности «Определение типа рабочей мотивации В. И. Герчикова» (Приложение 5), проанализируйте результаты и сделайте выводы о построении комплексной системы мотивации с учетом доминирующих типов рабочей мотивации персонала.
4. Сформулируйте и обоснуйте мнение об основных принципах эффективных отношений руководства с персоналом.
5. Опишите основные компоненты комплексной структуры мотивации.
6. Разработайте и аргументируйте предложения по индивидуальной системе мотивации для сотрудника с индивидуальными потребностями и типом мотивации, определенными в заданиях 2 и 3.

📖 *Использованные литературные источники*

1. Дэвид Макклелланд. Мотивация человека. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
2. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2006. – 512 с.
3. Менеджмент персоналу: навч. посібник/В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
4. Морозова Е. Н. Тренинг развития ресурсов руководителя. – СПб.: Речь, 2008. – 219 с.
5. Організаційна культура керівника: навч. посібник/ Бабаєв В. М., Шаронова Н. В. – Х.: НТУ «ХПІ», 2005. – 260 с.
6. Психология мотивации и эмоций/ под ред. Ю. Б. Гиппенрейер и М. В. Фаликман. – М.: ЧеРо, 2006. – 752 с.
7. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учеб. пособие. – Самара: Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2002. – 672 с.
8. Якокка Л. Карьера менеджера/пер. с англ.; при участии У. Новака. – М.: Прогресс, 1991. – 384 с.

ГЛАВА 4

КОНФЛИКТЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

4.1 Основные определения конфликта

Бесконфликтных организаций не существует. Чем более активна организация, тем чаще в ее деятельности имеются основания для больших и малых конфликтов.

Конфликты встречаются чаще в организациях с прогрессивной структурой, например матричного типа.

Понимать истоки конфликтов и уметь управлять их течением и разрешением – неотъемлемое умение руководителя.

Конфликт – отсутствие согласия между двумя и более сторонами, лицами или группами.

Конфликт – активное противоборство, сопровождающееся расширением круга участников, проблем, интересов.

Конфликт происходит тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей.

Конфликт есть процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.

4.2 Подходы, типология и причины конфликтов

Существуют два подхода к определению конфликта в организации:

Первый подход. Конфликт определяется как столкновение интересов, противоречие, борьба и противодействие.

Сторонники первого подхода рекомендуют гасить конфликты.

Второй подход. Конфликт рассматривается как процесс развития взаимодействия.

Сторонники второго подхода считают, что блокада конфликта хуже самого конфликта.

Типология конфликтов

Конструктивные (функциональные) конфликты – способствующие принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений.

Деструктивные (дисфункциональные) – препятствующие эффективно-му взаимодействию и принятию решений.

Расширенный конфликт приводит к переходу от различия точек зрения к различиям в отношениях.

Всеобщий конфликт – вовлечены все работники.

Причины конфликтов

- Неопределенность в технологии
- Многоначалие
- У руководителя слишком много подчиненных
- Порочный круг в управлении, когда власть, ответственность, средства, функции нечетко распределены среди сотрудников.

4.3 Технологии разрешения конфликтов

Технологию разрешения конфликтов можно разделить на четыре этапа.

Первый этап. Изучение параметров конфликта:

- Исследование степени остроты конфликта.
- Определение стадии развития конфликта.
- Определение основных действующих сил.
- Выявление стереотипов восприятия и механизмов конфликтного поведения.

Второй этап. Оценка конфликта:

- Установить его действительных участников;
- Изучить их характеристики;
- Выявить их отношения в предконфликтной фазе;
- Выявить главные различия интересов, которые привели к конфликту;
- Узнать намерения участников и приемлемые для них способы преодоления конфликта;
- Разобраться во всех возможных путях преодоления конфликта.
- Оценить тип конфликта и составить план действий по его разрешению.

Третий этап. Воздействие на конфликт:

- Создание атмосферы диалога;
- Снижение психологической напряженности;
- Рефлексия социальных и психологических мифов, предрассудков и стереотипов;
- Создание у оппонентов позитивных установок;
- Преодоление явлений "замкнутости" сознания;
- Освоение оппонентами эмпатического видения позиции другого оппонента;
- Помощь в разработке договора между оппонентами.

Четвертый этап. Оценка результатов воздействия:

- Диалог с бывшими оппонентами по заключению договора. Оценка результатов воздействия.
- Принятие решения о новом изучении ситуации, если поставленные цели не достигнуты.

В практике управления персоналом важно понимать, что конфликт – такая же форма взаимодействия, как и любая другая. Точно так же он обладает как отрицательными, так и положительными качествами.

Л. Козер систематизировал функции конфликта, предложенные Г. Зиммелем.

4.4 Функции конфликтов

1. Группообразование, установление и поддержание нормативных и физических границ групп. Известно утверждение о том, что дружить легче против кого-то. Без сомнения, внешний враг может помочь усилению консолидации между членами группы. И этот механизм неоднократно использовался в истории политики.
2. Установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп. Позитивным выходом из конфликта может стать более отчетливый свод правил межгруппового взаимодействия, демаркация границ между группами или подразделениями, сферами их компетенции и ответственности.
3. Получение информации об окружающей социальной среде. Конфликт может использоваться как инструмент для более глубокого понимания ситуации. В качестве аналогичной функции используется так называемая разведка боем.
4. Создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти, социальный контроль. Конфликт может привести к перераспределению власти, законодательной констатации новых реалий, нового баланса сил, более адекватно отвечающего сложившейся ситуации.
5. Нормотворчество. При позитивном разрешении конфликта фиксируются новые правила взаимоотношений между субъектами конфликта и между третьими силами, чьи интересы также фигурировали в его процессе.
6. Создание новых социальных институтов. Конфликт является одним из родоначальников новых организаций и направлений деятельности. Большое число организаций возникли в процессе и в результате отделения групп сотрудников из тела материнской организации. Именно конфликт позволил им сплотиться и осознать отличия своих интересов от интересов своих прежних сослуживцев и руководителей.
7. Интенсификация рефлексии. В процессе конфликта активизируются личностные и интеллектуальные силы оппонентов. Они могут привести к новым неординарным решениям. Некоторые решения, для кристаллизации которых в обычных условиях потребовались бы годы, достигают своей зрелости за гораздо более краткие интервалы времени.
8. Качественные преобразования. В результате разрешения конфликта могут возникать новые структуры, у которых нет прямых предшественников в

доконфликтной ситуации. Это касается как социальных и организационных систем, так и технических решений. Тоже можно сказать о многих образцах социальной и материальной жизни.

☑ Самостоятельная работа к главе 4

1. Дайте ответы на тестовые вопросы к главе 4, приведенные в части II «Практические материалы».
2. Пройдите психодиагностическую «Методику диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса» (Приложение 6), проанализируйте результаты и сделайте выводы о характере конфликтного поведения личности.
3. Опишите основные функции конфликтов в организации.
4. Разработайте предложения по созданию технологии разрешения типичного конфликта в организации.

📖 *Использованные литературные источники*

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. – СПб: Питер, 2008. – 832 с.
2. Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 544 с.
3. Менеджмент персоналу: навч. посібник/В. М. Данюк, В.М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
4. Морозова Е. Н. Тренинг развития ресурсов руководителя. – СПб.: Речь, 2008. – 219 с.
5. Психология, профессия, карьера. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 539 с.
6. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учеб. пособие. – Самара: Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2002. – 672 с.
7. Столяренко Л.Д. Психология управления: учеб. пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 512 с.

ГЛАВА 5

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

5.1 Понятия, значение, типы и задачи кадровой политики

Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения и полностью согласуется со стратегией развития организации. Дефицит квалифицированной рабочей силы привел к отказу от мнения, что работа с кадрами носит только административный характер.

Кадровая работа включает в себя две основных группы мероприятий:

- обеспечение всех подразделений организации необходимой и качественной рабочей силой;
- обеспечение мотивации сотрудников для достижения высоких результатов трудовой деятельности.

Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, персоналом в целом, набор основополагающих принципов, которые реализуются руководством и службой управления персоналом организации. Это стратегическая линия в работе с персоналом.

Кадровая политика – это система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией организации. Кадровая политика реализуется как в процессе непосредственного взаимодействия сотрудников, так и во взаимоотношениях между сотрудниками и организацией в целом.

Выделяют следующие **типы кадровой политики**:

- пассивная (не существует программы действий в отношении персонала);
- реактивная (контроль негативных факторов в работе, мониторинг рабочей силы, мотивация);
- превентивная (разработка программ развития организации и персонала);
- активная (разработка целевых кадровых программ);
- рациональная (стратегии управления персоналом с учетом реализации нескольких проектов);
- авантюристическая (не имеется средств прогнозирования, диагностики, планирования).

Основные разновидности кадровой политики: подбор кадров, политика обучения, политика оплаты труда, политика формирования кадровых процедур, политика социальных отношений.

Цель кадровой политики – своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности, обеспечение условий

реализации предусмотренных законодательством прав и обязанностей граждан, рациональное использование кадрового потенциала, а также формирование и поддержание трудовых коллективов.

В крупных компаниях кадровая политика обычно официально декларируется и фиксируется в общекорпоративных документах (меморандумах, инструкциях и т.п.), регламентирующих важнейшие аспекты управления человеческими ресурсами. В небольших организациях она, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок.

Принципы кадровой политики: справедливость, последовательность, соблюдение трудового законодательства, равенство и отсутствие дискриминации.

Задачи кадровой политики:

1. Сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу.
2. Количественное и качественное планирование должностей.
3. Организация профессионального кадрового менеджмента.
4. Введение в специальность и адаптация сотрудников.
5. Повышение квалификации сотрудников.
6. Структурирование и планирование расходов на персонал.
7. Управление структурой материального вознаграждения.
8. Мотивация персонала.
9. Реализация стратегии организации.

Кадровая политика определяет:

- увольнять работников в сложных ситуациях или – стремиться сохранить их; сохранять весь персонал – или его ядро; каким образом сохранять;
- подготавливать работников самим – или искать уже подготовленных работников;
- при комплектовании набирать кадры со стороны – или использовать внутренние ресурсы;
- при увеличении объемов работ расширять прием работников – или повышать эффективность имеющегося персонала;
- вкладывать деньги в подготовку «дешевых», но узкоспециализированных работников – или «дорогих», маневренных;
- использовать человеческие ресурсы персонала или нет и т.п.

5.2 Стратегические направления управления персоналом

Стратегия – это генеральное направление действий организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести к ее цели.

В рамках стратегий возникают ситуации, влияющие на кадровую политику:

1. *Организация нового бизнеса.* Решаются следующие вопросы: какие кадры нужны, кого набирать, где готовить, нужна ли специальная подготовка и в каком объеме.
2. *Концентрация.* Решаются следующие вопросы: кого уволить, кого переподготовить, кого переквалифицировать.
3. *Интеграция.* Решаются вопросы, связанные с изменением численности и пересмотром структуры персонала, перераспределением численности и с использованием территориальных рынков труда.
4. *Диверсификация.* Решаются вопросы изменения профессиональной структуры персонала.
5. *Сокращение.* Решаются следующие вопросы: увольнять ли персонал или оставить его, стоит ли сдерживать увольнение по собственному желанию, сохранять ли наиболее квалифицированных работников и т.п.

Система управления персоналом – часть системы управления, осуществляющая функции по управлению персоналом. Субъектом управления персоналом в организации является руководство, в подсистемах (структурных подразделениях) – руководители структурных подразделений.

Служба управления персоналом – штабное подразделение, профессионально выполняющее функции по управлению персоналом.

Цель управления персоналом – достижение определенного качества персонала, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие предприятия, а также развитие персонала, личностный и профессиональный рост сотрудников.

В таблице 5.1 приведены основные стратегические направления управления персоналом в организации.

Задачи управления персоналом:

1. Обеспечение потребности организации в персонале в необходимом количестве и требуемой квалификации.
2. Достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производства и структурой трудового потенциала, ростом квалификации работников и их карьерой.
3. Адаптация новых работников.
4. Мотивация трудовой деятельности и т.п.

Таблица 5.1 – Направления управления персоналом и человеческими ресурсами

| 1 | 2 |
|---|--|
| 1. Формирование системы управления персоналом и человеческими ресурсами | организация системы управления персоналом и человеческими ресурсами; разработка и реализация стратегии управления персоналом; организация деятельности службы управления персоналом; разработка кадровой политики; организация взаимодействия управления персоналом |
| 2. Управление формированием персонала | осуществление социально-демографической политики в организации; определение потребности в персонале (соотношение количества и качества); подбор и отбор персонала с учетом жизненного цикла организации; выработка общих требований к кандидатам, исходя из задач организации; организация работы с кадровыми агентствами; разработка мер по обеспечению безопасности в организации; отбор методов и технологий оценки кандидатов при приеме на работу, приема, отказа в приеме; определение функций элементов системы управления персоналом в приеме персонала |
| 3. Адаптация персонала | разработка положений о структурных подразделениях и должностных инструкций; организация первичного и повторного инструктажа; установление и использование испытательного срока; ознакомление с организацией, характером и условиями работы; кураторство, наставничество; управление профессиональной адаптацией |
| 4. Управление расстановкой и движением кадров | расстановка кадров по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам; организация внутриорганизационного перемещения кадров; организация профессионально-квалификационного движения кадров; организация должностного продвижения руководителей и специалистов; работа с фрилансерами [специалист, выполняющий работу без заключения долгосрочного договора с работодателем, нанимаемый только для выполнения определенного перечня работ (внештатный работник)]. |
| 5. Оценка и аттестация персонала | разработка методов и технологий оценки и аттестации персонала; работа с кадровым резервом, группами развития; планирование и развитие карьеры работников |

| 1 | 2 |
|--|---|
| 6. Мотивация и стимулирование персонала | разработка и использование социального пакета; нематериальная мотивация персонала; совершенствование системы оплаты труда; организации системы материальной и моральной заинтересованности |
| 7. Формирование и поддержание организационной культуры | формирование, поддержание и изменение организационной культуры; разработка этического кодекса; командообразование; регулирование межличностных отношений между работниками и администрацией, общественными организациями; разработка мер по обеспечению лояльности персонала |
| 8. Развитие персонала | оценка потребности в обучении; разработка и обоснование бюджета на обучение; оценка и выбор методов обучения; оценка эффективности обучения; обучение персонала, применение компетентностного подхода к обучению; внешнее и внутреннее обучение; подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала; Повышение гибкости в использовании систем профессиональной подготовки |
| 9. Создание условий труда | использование достижений научно-технического прогресса для изменения характера и содержания труда; научная организация труда; аттестация рабочих мест; нормирование труда; оценка эффективности труда |
| 10. Управление человеческими ресурсами | стратегический и логически последовательный подход к управлению персоналом (подбор ресурсов и их развитие; оценка сотрудников, взаимоотношения |

5.3 Разработка и реализация кадровой политики

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и т.п.

Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от исключительно кадровых вопросов переходят к разработке системы мотивации трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п.

Для формирования грамотной кадровой политики в организации, необходимо следовать вышеперечисленным принципам. Организационная структура отдела персонала (близкая к идеальному варианту) приведена в таблице 5.2.

Службы персонала организуют также проведение специальными фирмами *кадрового консалтинга*.

Услуги внешних консультантов, как правило, используются компанией в случаях возникновения нештатных ситуаций в области управления персоналом. Внешний консультант может объективно и грамотно оценить ситуацию, разъяснить, каким образом подобные проблемы решаются другими компаниями

Преимущества использования услуг внешних консультантов

1. Использование услуг внешнего консультанта дешевле, т.к. не требует вложения средств в содержание постоянного персонала по управлению кадрами и его обучение и подготовку.
2. Консультанты обладают знаниями новых технологий и методов решения комплексных кадровых проблем (изменения в законодательстве, проведение аттестации и т.п.).
3. Внешний консультант является независимым и может обратиться к любому сотруднику, не нарушая принципов субординации.
4. Высшее руководство может предпочесть обсуждение резонансных вопросов с внешним консультантом их обсуждению с сотрудниками собственной кадровой службы.
5. Большой практический опыт, многочисленные профессиональные связи позволяют руководству организации многому научиться у внештатного консультанта и т.п.

Исследования показывают, что организации, чей штат превышает 200 человек, считают необходимым нанимать своего специалиста по кадрам; при этом приблизительно 60% фирм, на которых занято 150 человек, нанимают такого специалиста. Некоторые организации, нуждающиеся в профессионале в области отбора и обучения, нанимают его, даже если их штат не превышает 100 человек.

Таблица 5.2 – Компоненты организационной структуры департамента управления персоналом

| | |
|---|---|
| Сектор найма рабочей силы | Сектор подготовки и продвижения персонала |
| <ul style="list-style-type: none"> Планирование Набор: внешний, внутренний Отбор (включая планирование отбора) Интервьюирование, тестирование Организация других видов диагностики | <ul style="list-style-type: none"> Разработка программ обучения Профобучение Корректировка профессиональных планов |
| Сектор стимулирования оплаты труда | Сектор изучения кадров, оценки кадров |
| <ul style="list-style-type: none"> Анализ трудовых процессов Планирование затрат на персонал Тарифные соглашения Изучение мотивации труда Установление системы стимулирования и компенсаций Разработка других методов оплаты труда | <ul style="list-style-type: none"> Анализ качества профессиональной деятельности, степени удовлетворенности потребностей в организации Определение социально-психологического климата в коллективе Организация оценки кадров Внутриорганизационные перемещения Планирование оптимального состава персонала |
| Сектор трудовых отношений | Сектор охраны труда и техники безопасности |
| <ul style="list-style-type: none"> Заключение коллективных договоров Развитие отношений с органами рабочего самоуправления | <ul style="list-style-type: none"> Группа медицинского обслуживания персонала Курсы по охране труда и т.п. Изучение условий труда и их корректировка |
| Сектор стратегического управления персоналом | Сектор профориентации и адаптации |
| <ul style="list-style-type: none"> Разработка стратегии управления персоналом для достижения целей организации Планирование развития персонала Анализ информации по рынку рабочей силы Планирование методов мотивации персонала Обеспечение руководства кадровой информацией | <ul style="list-style-type: none"> Профориентация в коллективе Адаптация кадров в коллективе Планирование сохранения персонала |

Наличие в организации специалиста по кадрам имеет следующие преимущества:

1. В некоторых специальных вопросах (увольнение, равные возможности и т.п.) привлечение специалиста может дорого стоить.
2. Установку на важность человеческого ресурса легче поддерживать, если есть менеджер по приему, развитию и мотивации персонала.
3. Возможности для постоянного получения информации по эффективности работы, системы мотивации, организационной структуры и т.п.

4. Участие в принятии решений по пересмотру заработной платы, дисциплинарные вопросы, увеличение или сокращение штатов.

Существует два основных способа определения численности работников отдела управления персоналом:

1. Первый способ – соотношение численности работников к работникам по кадрам: например, 80 работающих – один менеджер по кадрам. Основной вопрос при таком подсчете – в том, какое соотношение выбрать.
2. Второй способ – численность определяется исходя из трех показателей:
 - задач, поставленных перед службой;
 - функций кадровой службы, возложенных на нее согласно положению о кадровой службе;
 - объема работ.

Этот способ более объективный, т.к. позволяет учитывать реальные условия, в которых работает кадровая служба.

5.4 Тематика традиционных семинаров по управлению персоналом

Традиционные семинары, которые проводятся различными организациями, по повышению квалификации работников отделов по управлению персоналом (кадровых отделов), могут включать следующие направления:

1. Общие положения организаций и кадровых служб.
2. Современная кадровая служба как система.
3. Планирование трудовых ресурсов.
4. Повышение, понижение, перевод, увольнение.
5. Оценка трудовой деятельности.
6. Управление дисциплинарными отношениями.
7. Трудовое право, право социального обеспечения.
8. Правовые формы заключения, изменения и прекращения трудовых договоров.
9. Мотивация трудовой деятельности.
10. Оплата труда.
11. Работа отдела кадров с консалтинговыми службами.
12. Обучение, повышение квалификации персонала.
13. Культура и этика трудовых отношений.
14. Мотивация персонала.
15. Методика составления программы развития персонала и т.п.

☑ Самостоятельная работа к главе 5

1. Дайте ответы на тестовые вопросы к главе 5, приведенные в части II «Практические материалы»
2. Сформулируйте основные понятия и задачи кадровой политики. Приведите примеры современной практической деятельности организаций.
3. Охарактеризуйте стратегические направления системы управления персоналом организации.
4. Сформулируйте основные принципы формирования грамотной кадровой политики в организации.
5. Какие существуют типы кадровой политики? Оцените, к какому типу относится кадровая политика Вашей организации.
6. Дайте определение управленческой стратегии и охарактеризуйте ее элементы.
7. Изучите программы традиционных семинаров по управлению персоналом, выберите наиболее важные. Обоснуйте выбранные Вами программы.

📖 *Использованные литературные источники*

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. – СПб: Питер, 2008. – 832 с.
2. Кафидов В. В. Управление персоналом: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.
3. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента/ Ходкинсон Джерард П., Пол Р. Сперроу; пер. с англ. – Х.: Гуманитарный Центр, 2007. – 392 с.
4. Матвеева В., Кузнецов В., Вітківська О., Клищенко Я., Казанова М. Кадрова документація. – 10-те вид., перероб. і доп. – Х.:Фактор, 2010. – 576 с.
5. Менеджмент персоналу: навч. посібник/В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
6. Основы управления персоналом: учеб. пособие/под ред. П. А. Златина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 448 с.
7. Управление персоналом: учебник для вузов/под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

ГЛАВА 6

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

6.1 Основные понятия, цели и задачи кадрового планирования

Планирование персонала – прогнозирование количественных и качественных потребностей организации в работниках на будущее и оценки того, в какой степени эта потребность может быть удовлетворена. Кадровое планирование может включать в себя: составление программ найма, обучения, повышения квалификации, распределения, увольнения и т.п.

Кадровое планирование решает следующие **задачи** в организациях:

- набор персонала;
- избежание увольнений;
- подготовка персонала – по численности и категориям;
- управление развитием;
- расчет затрат на персонал и т.п.

Кадровое планирование является составной частью стратегического управления организацией, помогает определить стратегию, цели и задачи кадровой политики и способствует достижению через систему соответствующих мероприятий.

Цели, стратегии, задачи и мероприятия кадрового планирования представлены на рис. 6.1.

6.2 Этапы кадрового планирования

Планирование трудовых ресурсов включает в себя три этапа (рис. 6.2).

Первым этапом планирования персонала является его анализ и оценка.

На этом этапе рассматриваются:

- объективные характеристики (возраст, пол, общий стаж и т.п.);
- структура (распределение по уровню квалификации, стажу и организации);
- перечень задач, выполняемых в процессе работы, и требования, предъявляемые ею к исполнителям;
- информация об уровне ответственности за людей, материальные и финансовые ресурсы, потери времени, характер занятости, основная и дополнительная заработная плата, физические, экономические и социальные условия труда.



Рис. 6.1 – Задачи, стратегии, цели и мероприятия кадрового планирования

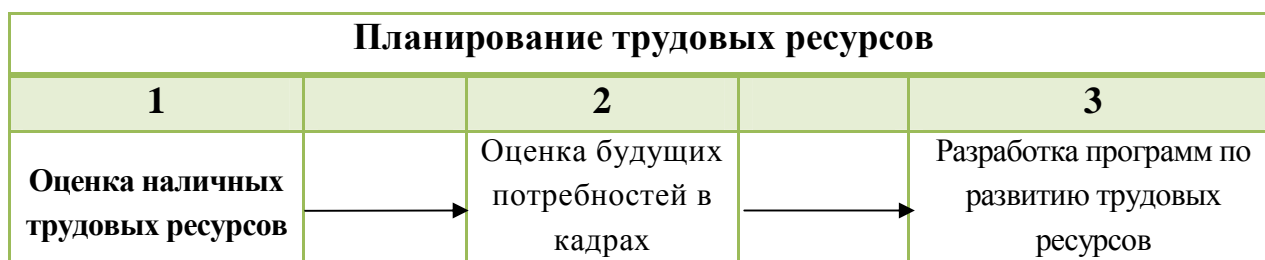


Рис. 6.2 – Этапы планирования трудовых ресурсов

Вторым этапом планирования является его прогнозирование, в рамках которого составляются прогнозы:

- потребности в кадрах и их наличия в будущем;
- источник покрытия потребности (перераспределение, повышение квалификации и т.п.);
- потребности в профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации;
- условий труда;
- уровня и форм вознаграждения, социальных выплат, льгот;
- необходимых затрат.

Третий этап цикла планирования персонала состоит в разработке конкретных планов и программ, в частности: привлечения, высвобождения, эффективного

использования, продвижения кадров, замещения штатных должностей, адаптации, карьеры, изменения методов кадровой работы.

6.3. Факторы потребности предприятия в персонале

Практически любая организация постоянно испытывает потребность в персонале, на которую влияют различные факторы (рис. 6.3).



Рис. 6.3 – Факторы, влияющие на потребность в персонале

☑ Самостоятельная работа к главе 6

1. Дайте ответы на тестовые вопросы к главе 6, приведенные в части II «Практические материалы».
2. Сформулируйте основные понятия кадрового планирования и планирования персонала в организации.
3. Охарактеризуйте задачи, стратегии, цели и мероприятия кадрового планирования.
4. Проанализируйте факторы, влияющие на потребность в персонале организации.

📖 *Использованные литературные источники*

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. – СПб: Питер, 2008. – 832 с.
2. Кафидов В. В. Управление персоналом: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.
3. Менеджмент персоналу: навч. посібник/В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
4. Основы управления персоналом: учеб. пособие /под ред. П. А. Златина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 448 с.
5. Управление персоналом: учебник для вузов/под ред. Т. Ю.Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

ГЛАВА 7

ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

7.1 Понятия подбора и отбора персонала

Во второй главе мы определили, что профессия – это род трудовой деятельности, занятий, отличающийся характером конечного продукта, предметом труда, технологией, содержанием трудовых функций, требующий определенных качеств подготовки, являющийся источником существования.

Важным понятием является также **профориентация**, целью которой является помощь человеку в выборе профессии, реализуется в формах профинформации, профконсультации, профподбора и профадаптации.

Помимо основной профориентационной работы проводится и повторная профориентация. В ней нуждаются:

- лица, оставившие работу по собственному желанию;
- лица, занятые трудом, но готовые сменить место работы и профессию;
- работники, уволенные в связи с сокращением штата, реорганизацией, ликвидацией предприятия;
- инвалиды и лица с временной нетрудоспособностью;
- уволенные в запас военнослужащие, эмигранты и беженцы.

Профессиональный подбор – система методов и приемов проведения медицинского обследования и психофизиологической диагностики личности с целью оказания помощи в выборе профессии, наиболее соответствующей состоянию здоровья и индивидуальным особенностям.

Профессиональный отбор – определение степени профессиональной пригодности человека к конкретной профессии. Пригодность к профессии (работе) устанавливается с учетом степени соответствия индивидуальных психофизиологических и моральных качеств, уровня образования, специальных знаний, умений и навыков.

Для организации профподбора и профотбора персонала требуется описание работ по профессии, специальности или должности, их конкретизации относительно рабочих мест. Для этого используются тарифно-квалификационные справочники, положения об организациях, должностные инструкции. Для отдельных профессий и специальностей разрабатываются профессиограммы.

Профессиограмма (от лат. *Professio* – специальность + *gramma* – запись) — система признаков, описывающих ту или иную профессию, а также перечень норм и требований, предъявляемых этой профессией или специальностью к работнику. В частности, профессиограмма может включать в себя перечень психологических

характеристик, которым должны соответствовать представители конкретных профессиональных групп.

7.2 Отбор кадров и источники привлечения персонала

Потребность в кадрах организация удовлетворяет в процессе их набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей. Из них впоследствии можно отобрать наиболее подходящих лиц.

Подбор персонала – это первый этап процесса заполнения вакансий, он включает в себя изучение характеристик вакантного места, рассмотрение условий привлечения подходящих кандидатур, установление контактов с этими претендентами и получение заполненной анкеты поступающего на работу.

Отбор персонала – это следующий этап, заключающийся в оценке кандидатов, проводимой различными методами, в принятии решения о наиболее подходящей кандидатуре с последующим предложением занять вакантное место.

Отбор персонала – серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы и последующего найма.

Поиск требуемых работников осуществляется внутри и вне организации, что напрямую зависит от кадровой политики (рис. 7.1).



Рис. 7.1 – Источники привлечения персонала

Обоснование потребности в персонале может основываться на различных подходах.

При целевом подходе:

- Разрабатывается дерево целей: цель – задачи.
- В соответствии с задачами формируются функции и работы.
- Определяется вес и трудоемкость каждой функции.
- Требуемые затраты сопоставляются с нормативными или полученными с помощью экспертов оценками трудового и производственного потенциала.
- Используются нормы управляемости.

Функциональный подход отличается тем, что набор функций принимается по аналогии или в соответствии с типовыми нормами, структурами, штатами. Используются методы экстраполяции, экспертных оценок и компьютерные имитационные модели.

Потребность в персонале формируется под воздействием **двух групп факторов**:

- **внутриорганизационных**, определяемых стратегическими и тактическими целями, показателями динамики рабочей силы;
- **внешних**, определяемых экономической конъюнктурой (структурными изменениями в экономике, уровнем инфляции, уровнем безработицы, состоянием рынка сбыта и т.п.).

Расчеты следует проводить по категориям персонала.

Количественная оценка: численность персонала, количество рабочего времени, возможного к отработке при нормировании труда.

Качественная оценка: физический и психологический потенциал работников; объем общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений и т.п.

7.3 Технологии отбора кадров

Технология – это четкий структурированный алгоритм выполнения определенной деятельности, не допускающий каких-либо отклонений.

Для организации качественного отбора персонала используются соответствующие технологии.

Процесс отбора как технология состоит из **двух фаз**: *заочной* и *очной*. Заочное знакомство с кандидатом происходит благодаря заявительным документам, к которым относятся заявление, автобиография, свидетельства, анкеты, фотографии, рекомендательные письма и т.д. Перечень обязательных документов приведен в Кодексе законов о труде Украины. Запрещается требовать документы помимо предусмотренных законодательством.

7.3.1 Заявление

Заявление содержит свидетельство о намерении заявителя стать сотрудником данного предприятия или организации, а также дает представление о личности кандидата. Может быть объектом графологии, т.к. пишется от руки.

Структура заявления:

- основания заявителя для найма;
- предыдущие и последние места работы, временные периоды;
- наличие сроков неразглашения государственной, коммерческой тайны бывшего работодателя;
- квалификация, свидетельства;
- индивидуальные способности;
- сведения о наличии опыта подобной работы;
- величина дохода на прежнем месте и ожидания от новой работы.

Идеальное заявление сочетает в себе деловое письмо и резюме.

В заявлении следует указать следующие реквизиты: адресат, наименование структурного подразделения, наименование вида документа, текст, дату, подпись, расшифровку подписи. На заявлении ставится резолюция и делается отметка об исполнении. В дальнейшем заявление подшивается в дело.

7.3.2 Биографическая анкета

Анкеты являются инструментом предварительного отбора. В основе данного метода лежит гипотеза о том, что поведение работника в будущем зависит от образа действий и опыта в прошлом. Главным образом биографические анкеты используются при анализе деловой карьеры, оценке и аттестации руководителей.

По содержанию вопросы анкеты имеют много общего с интервью, но при анкетировании удастся избежать предвзятости нанимателя и напряжения нанимаемого.

Принятыми считаются вопросы:

- о школе, об успехах по отдельным предметам, об отмеченной активности;
- о мотивах выбора профессии;
- о проведении свободного времени, интересах;
- о семье;
- о социальной активности;
- об особенностях личности (автопортрет).

7.3.3 Характеристика

Как правило, характеристика требуется при приеме на работу по конкурсу на замещение вакантных должностей. Характеристика содержит описание специфических черт, свойств, присущих данной личности, и *включает следующую информацию:*

- ФИО;
- год рождения;
- образование;

- занимаемая должность;
- структурное подразделение;
- стаж работы на предприятии;
- деловые качества;
- отношение к работе;
- наличие правительственных наград и поощрений;
- целевое назначение характеристики.

В ряде случаев для отдельных категорий работников требуются рекомендательные письма.

7.3.4 Резюме

Резюме не является официальным документом, но достаточно распространено на практике. В нем кратко излагается суть информации, содержащейся в заявительных документах.

Обычно резюме содержит:

- ФИО;
- сведения об образовании (годы обучения, учебное заведение, факультет, специальность, квалификация) и о дополнительной подготовке;
- информацию об опыте работы (годы работы, название организации, должность, основные обязанности), знаниях, умениях и навыках (знание иностранных языков, наличие водительского удостоверения и т.п.);
- информацию о навыках работы на компьютере, умении обращаться с оргтехникой и о знании информационных технологий;
- характеристику деловых и личностных качеств;
- информацию об интересах, физической подготовке, общественной деятельности;
- личные сведения (год рождения, семейное положение).

Также при отборе персонала требуются:

Медицинское заключение. Медицинское заключение служит для установления физической пригодности к работе в случаях, оговоренных в Кодексе законов о труде Украины. Для лиц в возрасте до 18 лет такое заключение является обязательным.

Фотография. Фотография размером 4×6 см (обновляется при достижении работником возраста 25 и 45 лет) наклеивается на личную карточку.

7.4 Тестирование при отборе персонала

Тестирование относится к психологическим «полуконтактным» методам отбора. Тестирование проводит психолог, а не менеджер по персоналу. В первую очередь тест оценивает такие личностные качества испытуемого, как интересы, мотивы, способности.

Сфера применения тестов:

- Профессиональная ориентация, продолжение образования.
- Отбор для обучения, оценка способностей.
- Стандартные сопоставимые оценки успеваемости.
- Психотерапевтическая диагностика.
- Осуществление работы с персоналом.

Тестирование в управлении персоналом должно отвечать **следующим требованиям:**

1. Соответствие тестовой методики цели и задачам исследования.
2. Пользователи тестовых методик несут ответственность за решения, принимаемые на их основе.
3. Метод должен быть выверенным, испытанным и надежным.
4. Соблюдение требований стандартизации методов, подсчета баллов, интерпретации данных, прогноза профпригодности.
5. Корректное использование и распространение методических средств психодиагностики.
6. Обеспечение конфиденциальности психодиагностической информации, полученной от испытуемого на основе личного доверия.
7. Выполнение требований по охране авторских прав разработчиков психодиагностических методик.

На рис. 7.2 приведена общая классификация тестовых психодиагностических методик.

7.5 Собеседование при отборе персонала

Цель собеседования (интервью) заключается в оценке степени соответствия кандидата требованиям к занимаемой должности, его способности выполнять должностные инструкции, потенциала профессионального роста, умения адаптироваться в организации, а также в знакомстве с ожиданиями кандидата относительно организации, условий работы, оплаты и т.п.

Собеседование – процесс двусторонний. При его проведении действуют общие принципы деловой беседы.

Представитель работодателя в ходе собеседования должен:

- Сообщить максимально объективную и полную информацию об организации.
- Кроме вопросов по профилю предстоящей деятельности кандидата, которые обычно задают руководители профильных подразделений, менеджер по персоналу сосредотачивается на оценке общих способностей: аналитические способности, характер, мотивация, жизненные установки, совместимость с организацией, ее культурой.

ОБЪЕКТИВНЫЕ МЕТОДИКИ
– измерение результативности и особенностей выполнения деятельности

Тесты личности

Тест структуры интеллекта Р. Амтхауэра; прогрессивные матрицы Равена (оценка особенностей и уровня интеллекта); шкала памяти.

Тесты ситуации (принятие решений в ситуации) Векслера и т.п.

Тесты способностей
Тесты достижений

СУБЪЕКТИВНЫЕ МЕТОДИКИ – измерение на основе информации испытуемого

Личностные и специальные опросники

Характерологические (опросник Шмишека, тест юмористических фраз, тест Айзенка и т.п.)

Мотивационные (оценка направленности личности, шкала мотивации достижения и т.п.)

Опросники оценки эмоционально-волевых качеств (шкала проявлений тревожности, шкала локуса контроля и т.п.)

Опросники оценки коммуникативных качеств

Проективные методики –

измерение при помощи слабоструктурированного материала, который дополняет испытуемый, тем самым проектируя свою личность (словесный тест ассоциаций, рисунок человека, тест «Несуществующее животное», тест Сонди, тест Люшера, тест «Руки», тест Розенцвейга и т.п.)

Анкеты (интервью, описание собственного поведения в определенных ситуациях и т.п.)

Экспертные методы оценивания

Рис. 7.2 – Классификация тестовых методик

Виды собеседования:

- «Один на один», «интервьюер – несколько кандидатов», «несколько интервьюеров – один кандидат».
- Биографические (факты жизни, прошлый опыт).
- Ситуационные (оцениваются результаты и методы решения проблем, контрольных заданий).
- Критериальные (ответы на вопросы о действиях в конкретных ситуациях, которые оцениваются по заранее выбранным критериям).

Выбор разновидности собеседования зависит:

- от традиций организации,
- особенностей кандидата,
- вакантной должности,
- индивидуальных предпочтений интервьюера.

Стадии собеседования:

1. Подготовка.
2. Создание атмосферы доверия.
3. Обмен информацией.
4. Заключение.
5. Оценка.

7.6 Заключение трудового договора

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется представить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Кодексом законов о труде Украины, законами и иными нормативными актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном объеме выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка.

Сторонами трудового договора являются работодатель и работник.

В **трудовом договоре** содержатся (Согласно Кодексу законов о труде Украины) следующие **статьи**:

1. ФИО работника и наименование работодателя, заключающих договор.
2. Существенные условия трудового договора: место работы (с указанием структурного подразделения); дата начала работы; наименование должности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации или конкретная трудовая функция.

3. Права и обязанности работника.
4. Права и обязанности работодателя.
5. Характеристика условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых условиях.
6. Режим труда и отдыха.
7. Условия оплаты труда.
8. Виды и условия социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью.
9. Др. особые условия (неразглашение тайны, обязанность отработать после обучения и т.п.).

Трудовой договор может заключаться на неопределенный срок или на определенный не более пяти лет.

Наем руководителя осуществляет собственник имущества непосредственно или через уполномоченные органы. Особенности такого трудового договора являются:

- Срок договора.
- Условия оплаты труда; дополнительные льготы, выплаты, возмещение ущерба.
- Условия обеспечения жилплощадью.
- Режим рабочего времени и отдыха.
- Распространение льгот, предусмотренных для работников организации.
- Ограничение прав использования имущества собственника.
- Невмешательство собственника в оперативную деятельность руководителя.

Заключение договоров с руководителями государственных и муниципальных учреждений и предприятий имеет свои особенности. В таких случаях руководитель назначается на конкурсной основе. К участию в конкурсе допускаются лица, имеющие высшее образование, опыт работы в сфере деятельности учреждения, предприятия и опыт работы на руководящих должностях.

7.7 Профессиональная адаптация персонала

Адаптация (в общем виде) – процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды. Выделяют *социальную* и *производственную* адаптацию, т.к. перемена рабочего места предполагает изменение не только условий труда и смену коллектива, но и часто связана с изменением профессии, вида деятельности.

Профессиональная адаптация – система мер, способствующих профессиональному становлению работника, формированию и развитию у него социальных и профессиональных качеств, потребностей в творческом труде, умение устанавливать отношения сотрудничества и взаимопомощи в коллективе и т.п.

Профессиональная адаптация – полное и успешное овладение новой профессией, которое выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в соответствии характера личности характеру профессии.

Социально-психологическая адаптация – адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и нормам коллектива, к стилю руководства, к особенностям межличностных отношений в коллективе.

Адаптация человека к труду – это совокупность психологических механизмов, проявляющаяся в успешности профессиональной деятельности, удовлетворении от работы, оптимальных психологических и физиологических затратах на достижение результата.

Первичную профессиональную адаптацию определяют как приспособление работника к характеру, содержанию, условиям организации трудового процесса от начала его трудоустройства и в течение трех – шести месяцев до выработки самостоятельных профессиональных навыков.

Критерии профессиональной адаптации:

- объективные (количество и качество труда, т.е. производительность; уровень квалификации; уровень трудовой дисциплины);
- субъективные (трудоспособность; особенности мотивации к деятельности; степень удовлетворения работника; отношение к коллегам, руководству, своей профессии в целом).

К важнейшим критериям профессиональной адаптации в психологии управления относят **трудоспособность и мотивацию**.

Трудоспособность – показатель эффективности деятельности работника на необходимом уровне и в течение определенного администрацией организации времени.

Мотивацию к работе рассматриваем в ракурсе механизмов адаптации нового работника, отображающих эффективность его взаимодействия с трудовой деятельностью.

Основные мотивационные механизмы первичной адаптации работника: индивидуальное чувство личностного контроля с высоким уровнем ответственности (т.е. внутренний локус контроля) как механизм саморегуляции личности, стойкий внутренний мотив самостоятельного выполнения трудовых обязанностей на соответствующем уровне; уровень корпоративной культуры.

☑ Самостоятельная работа к главе 7

1. Дайте ответы на тестовые вопросы к главе 7, приведенные в части II «Практические материалы»
2. Подготовьте собственное резюме с учетом предполагаемого места работы. Объясните важность указанных данных и формы их представления для данного места работы.
3. Разработайте план подготовки и проведения собеседования со стороны нанимающей организации и нанимаемого сотрудника.
4. Обоснуйте применение тестовых психодиагностических методик при отборе персонала.
5. Пройдите тестовую психодиагностическую методику «Методика диагностики социально-психологической адаптации К. Роджерса и Р. Даймонда». Определите показатели и сделайте выводы об уровне адаптации сотрудника.

📖 *Использованные литературные источники*

1. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2005. – 248 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. – СПб: Питер, 2008. – 832 с.
3. Кафидов В.В. Управление персоналом: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.
4. Матвеева В., Кузнецов В., Вітковська О., Клиженко Я., Казанова М. Кадрова документація. – 10-те вид., перероб. і доп. – Х.:Фактор, 2010. – 576 с.
5. Менеджмент персоналу: навч. посібник/В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
6. Основы управления персоналом: учеб. пособие/под ред. П. А. Златина. – М.:ИНФРА-М, 2007. – 448 с.
7. Управление персоналом: учебник для вузов/под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

ГЛАВА 8

ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

8.1 Основные положения оценки персонала

Цель оценки персонала – повышение эффективности труда оцениваемых для достижения бизнес - целей организации.

Важно, чтобы люди понимали, чего от них ожидают, по каким критериям будут оценивать их работу, квалификацию, личностный потенциал.

При системном подходе оценка носит не угрожающий, а профилактический характер.

Оценка способствует получению обратной связи, позволяет обучить, развить навыки, уменьшить или расширить зону ответственности, запланировать карьерный рост.

Для оценки реальной практической деятельности необходимо выбрать наиболее целесообразные показатели, позволяющие измерить степень соответствия ее результатов предъявляемым требованиям с учетом влияния всех факторов, существующих в компании и вне ее.

Показатели оптимальной деятельности выступают в роли инструмента оценки.

Оценка требует от менеджеров развитого оценочного мышления, здравого смысла, терпения и зрелости, – это сложный и деликатный процесс.

Количественные показатели компания обычно устанавливает в соответствии со стандартами данной отрасли (часто являются коммерческой тайной). Например, средняя скорость ответа на вызов абонента, количество обслуженных вызовов в единицу времени, общее время обслуживания, наличие рекламаций и т.п.

Количественные данные – это факты, которые нельзя опровергнуть; они фиксируются с помощью специальных программ и являются объективными данными оценки.

Качественные показатели, в основном, получают с помощью наблюдения, описания работы, поэтому они могут быть субъективными.

Форма оценки должна быть основана на ключевых компетенциях, отражающих идеальный профиль сотрудника, что обеспечивает достоверность и убедительность оценочных мероприятий.

Основой для разработки оценочных форм являются: должностная инструкция и квалификационные требования к должности.

Вопросы, на которые необходимо ответить для определения базовых критериев оценки персонала:

1. Что должен знать и уметь сотрудник для успешного достижения бизнес - целей?

2. Какие качества требуются от него на рабочем месте?
3. Как мы узнаем качество выполнения работы сотрудником?
4. С чем будем сравнивать его результаты?

В таблице 8.1 приведены ключевые ситуации и критерии оценки персонала.

Ключевые критерии оценки определяются коллегиально, с вовлечением всех заинтересованных лиц.

Прозрачность и понятность критериев обеспечивается тщательным обсуждением – с ними должны быть согласны и те, кого оценивают, и те, кто оценивает.

Важно разработать адекватные индикаторы на основе подходящих методов, т.е. задать алгоритмы измерения данных критериев.

При выборе методов оценки персонала учитывают **два** основных показателя:

1. Насколько полно данный метод позволяет собрать информацию об оцениваемых сотрудниках. Это необходимо для работы с критериями оценки. Данный показатель определяется в ходе подготовки процедуры оценки.
2. Насколько он возможен в данных условиях (определение затрат и требуемых ресурсов). Определяется по формуле 8.1:

$$\Sigma (\text{ПЧЧ} * \text{ЗП} + \text{НП} + \text{ОР}), \quad (8.1)$$

где ПЧЧ – планируемые человеко-часы на подготовку и проведение оценки;

ЗП – почасовая заработная плата;

НП – недополученная прибыль, т.к. во время оценки работник не будет выполнять основные должностные обязанности;

ОР – организационные расходы на печать бланков и обработка материалов.

Таблица 8.1 – Ключевые ситуации и критерии оценки персонала

| Ключевые ситуации оценки персонала | Критерии оценки |
|---|---|
| Оценка сотрудника при найме (отборе, подборе персонала) | ✓ Знание продуктов и услуг |
| | ✓ Профиль личности |
| | ✓ Коммуникативные навыки взаимодействия с клиентами, сотрудниками |
| | ✓ Активность в профессиональной деятельности |
| Оценка результатов профессиональной деятельности | ✓ Знание продуктов и услуг |
| | ✓ Коммуникативные навыки взаимодействия с клиентами, сотрудниками |
| Текущий мониторинг | ✓ Технические навыки |
| | ✓ Межличностные отношения |
| Плановая оценка персонала | ✓ Соблюдение корпоративной культуры |
| | ✓ Стремление к развитию |

В табл. 8.2 приведены критерии, методы и инструменты оценки персонала, а в табл. 8.3 представлен сравнительный анализ традиционных подходов к оценке персонала.

Таблица 8.2 – Критерии, методы и инструменты оценки персонала

| Критерии | Методы | Инструменты |
|---|--|--|
| Знание продуктов и услуг | Тестирование | Компьютерные тесты и ключи оценки к ним |
| Коммуникативные навыки взаимодействия с клиентами | Центр оценки. Прямое наблюдение | Форма «Центра оценки» (прямого наблюдения) |
| Технические навыки | Тестирование | Контрольные задания и ключи к ним |
| Межличностные отношения | Тестирование, анкетирование | Форма анкеты (по перекрестной оценке), тесты |
| Соблюдение корпоративной культуры | Анкетирование, мониторинг | Форма анкеты (по перекрестной оценке) |
| Стремление к развитию | Интервью, контент-анализ личного дела, анкетирование | Лист интервью, форма анкеты (по перекрестной оценке) |

Таблица 8.3 – Сравнительный анализ традиционных подходов к оценке персонала

| Подходы | Направленность на оценку | | |
|--|--|---|--|
| | сотрудника | команды | организации |
| Мотивация профессиональной деятельности – отношение к труду как основа осмысленного отношения к собственной деятельности | Ценности и мотивы, мотивация достижения | Согласованность ценностей участников и ценностные конфликты, философия командной работы | Соотношение организационных ценностей и ценностей сотрудника |
| Подходы черт | Способы адаптации к организации и требованиям, стадии интеграции | Совместимость участников команды и способы ее оптимизации | Устойчивые характеристики, использование психологических характеристик для типизации организации |
| Стадийный подход | Этапы карьерного роста, тип карьеры | Стадии развития командного взаимодействия | Цикл жизни организации, соотношение стадий развития и поворотных событий в жизни организации |

В табл. 8.4 представлены задачи оценки персонала и дизайн ее проведения.

Текущий мониторинг персонала осуществляют в организации линейные менеджеры.

Плановая оценка проводится раз в полгода с участием линейных менеджеров и HR-департамента.

Важнейшим моментом является проведение интервью по итогам оценки. Это официальная беседа с глазу на глаз, по результатам которой заполняется специальная форма, делаются выводы и даются рекомендации.

Основные цели интервью

1. Оценка результатов деятельности за истекший период;
2. Выработка планов по улучшению работы;
3. Определение проблем или перспектив работы сотрудника;
4. Улучшение контакта с подчиненными;
5. Определение потребностей в обучении и развитии.

В общем цикл оценки персонала можно представить в виде схемы на рис. 8.1 задачи.



Рис. 8.1 – Цикл оценки персонала в организации

Таблица 8.4 – Задачи оценки персонала и дизайн проведения оценки

| Критерии | Отбор персонала |
|--|---|
| Кто клиент? | Организация |
| Значимость анализа профессиональной деятельности | Высокая значимость (на основе рабочего места выстраивается и модель компетенций как модель оценки) |
| Что подлежит оценке (набор компетенций) | Специфические – для той позиции, на которую отбирают специалиста |
| Кто имеет доступ к данным | Те, кто принимает решение относительно выбора кандидатуры |
| Насколько важна содержательная валидность | Один из ключевых критериев отбора методик оценки |
| Фокус интервью с участниками | Вопросы касаются поведения в профессиональной деятельности и направлены на предварительную оценку готовности занять позицию |
| Соотнесение методов | Тестирование, биографический метод, интервью |
| Соотнесение стратегий | Реактивная |
| Критерии | Личностный рост |
| Кто клиент? | Те, кто проходит оценку |
| Значимость анализа профессиональной деятельности | Не столь значимо, как, например, соотношение работы и семейной жизни |
| Что подлежит оценке (набор компетенций) | Общие или определенные по усмотрению самого человека |
| Кто имеет доступ к данным | Сам участник оценки |
| Насколько важна содержательная валидность | Незначима |
| Фокус интервью с участниками | Паттерны, которые касаются карьеры, личные цели, самооценка |
| Соотнесение методов | Центр оценки, биографический метод, интервью |
| Соотнесение стратегий | Превентивная, пассивная |
| Кто клиент? | Отдел управления персоналом и организация |
| Значимость анализа профессиональной деятельности | Менее значим, чем выработка набора менеджерских компетенций, пригодных для организации и целей ее развития |
| Что подлежит оценке (набор компетенций) | Компетенции, связанные со стратегией развития организации |
| Кто имеет доступ к данным | Сам участник, его непосредственный руководитель и представители отдела по работе с персоналом |
| Насколько важна содержательная валидность | Значима, поскольку имеет отношение к получению комплексных показателей |
| Фокус интервью с участниками | Мотивация и те паттерны поведения, которые соотносятся с новым поколением компетенций |
| Соотнесение методов | Тестирование, центр оценки, биографический метод, интервью |
| Соотнесение стратегий | Активная, превентивная |
| Критерии | Поддержка изменений в организации |
| Кто клиент? | Организация и участники (те, кто проходит оценку) |
| Значимость анализа профессиональной деятельности | Весьма значим, но если позиция только планируется, то следует разрабатывать модель будущей деятельности |
| Что подлежит оценке (набор компетенций) | Компетенции, значимые для будущего развития организации |
| Кто имеет доступ к данным | Сам участник, его непосредственный руководитель и представители отдела по работе с персоналом |
| Насколько важна содержательная валидность | Значима |
| Фокус интервью с участниками | Вопросы относительно поведения, связанного с новыми компетенциями |
| Соотнесение методов | Центр оценки, интервью |
| Соотнесение стратегий | Активная, реактивная |

8.2 Деловая оценка персонала

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации, свойств) требованиям должности или рабочего места.

Задачи деловой оценки персонала:

1. Оценка потенциальных возможностей сотрудника.
2. Оценка профессиональной компетенции.
3. Оценка возможностей реализации и продвижения сотрудника.
4. Оценка соответствия результатов труда нормативным требованиям, запланированным показателям, нормативным целям (контроль).

Различают **два основных вида деловой оценки:**

1. Оценку кандидатов на вакантную должность.
2. Текущую периодическую оценку сотрудников организации:
 - оценка результатов работы и факторов, определяющих степень достижения результатов;
 - анализ динамики результативности труда за определенный промежуток времени, а также динамики состояния факторов (условий), влияющих на достижение результатов.

Деловая оценка должна соответствовать следующим требованиям:

1. **Объективность** – достаточно полная система показателей, охват достаточно длительного периода работы и учет динамики результатов деятельности.
2. **Оперативность** – своевременность и быстрота оценки, регулярность ее проведения.
3. **Гласность** – широкое ознакомление работников с порядком и методами оценки, доведение результатов.
4. **Демократизация** – привлечение к оценке коллег и подчиненных.
5. **Единство требований.**
6. **Простота, четкость, доступность процедуры.**
7. **Результативность.**
8. **Автоматизация процедур.**

8.3 Методы и процедуры оценки персонала

Методы оценки подразделяются на традиционные и нетрадиционные.

Можно выделить также направления:

- **Оценка труда специалистов** (оценка результатов деятельности, активности, характера поведения и т.п.).
- **Оценка труда руководителя** (оценка количественных и качественных результатов работы коллектива, оценка выполнения функций по руководству коллективом).

Традиционные методы оценки персонала

- **Метод стандартных оценок:** руководитель оценивает отдельные элементы работы сотрудника в течение аттестационного периода.
- **Метод сравнения:** руководитель сравнивает результаты работы одного сотрудника своего подразделения с результатами других, затем результаты ранжируются и делается выборка «лучших» и «худших сотрудников».
- **Метод управления по целям** основан на том, что перед исполнителями ставятся цели, которые должны быть достигнуты за определенный период. Форма аттестационного листа (метод стандартных оценок) приведена в табл. 8.5.

Преимущества метода стандартных оценок:

- Простота.
- Малые издержки.
- Общедоступность.
- Возможность единообразия аттестации всех сотрудников.

Недостатки метода стандартных оценок:

- Субъективность и односторонность оценки.
- Могут отражаться личные взаимоотношения сотрудников.
- Не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника.

В таблице 8.6 приведена форма для оценки с помощью сравнительных методов (метод распределения).

Преимущества

- Простота.
- Легкость понимания и применения.

Недостатки метода распределения

- Субъективность и односторонность оценки.
- Приблизительность.
- Высокая вероятность конфликтов.

Управление посредством постановки целей

Управление посредством постановки целей (*англ. MBO от Management by Objectives*) – совместное (сотрудник и его руководитель) определение ключевых целей сотрудника на определенный период (год или шесть месяцев).

Таких целей должно быть немного, они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период и быть:

- конкретными, т.е. предметными и специфическими;
- измеримыми, т.е. поддающимися количественной оценке;
- достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наибольшее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой 50%);

- значимыми, т.е. относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с задачами организации в целом;
- ориентированными во времени, т.е. для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения.

Таблица 8.5 – Пример аттестационного листа (метод стандартных оценок)

| ФИО сотрудника _____ Структурное подразделение _____ Должность _____ | | | |
|---|--|--------|-------------|
| Вес (%) | Фактор | Оценка | Комментарии |
| | Качество работы Аккуратность и тщательность в выполнении работы. Постоянное соответствие стандартам качества | | |
| | Планирование Продemonстрированная способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями | | |
| | Организация Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов | | |
| | Руководство. Лидерство Продemonстрированная способность руководить и мотивировать других, устанавливать стандарты, оценивать работу других и способствовать ее улучшению | | |
| | Коммуникабельность Способность эффективно воздействовать и информировать других, ясно выражаясь в письменной и устной форме | | |
| | Отношение к работе Способность работать с большой нагрузкой и напряжением | | |
| Итоговая аттестация: плохо (П), отлично (О), хорошо (Х), ниже ожидаемого (НО), неудовлетворительно (Н) | | | |
| Комментарии | | | |
| Предложено (дата) Сотрудник (дата) Утверждено (дата) | | | |

Таблица 8.6 – Оценка с помощью сравнительных методов (метод распределения)

| | |
|--|-----|
| 10% лучших сотрудников | ФИО |
| 20% хороших сотрудников | ФИО |
| 40% средних сотрудников | ФИО |
| 20% отстающих сотрудников | ФИО |
| 20% худших сотрудников | ФИО |
| Руководитель сравнивает одного сотрудника своего подразделения с другими. При ранжировании руководитель выстраивает сотрудников в условную цепочку по результатам работы за аттестационный период. | |

В табл. 8.7 представлены основные элементы управления по целям.

Недостатки традиционных методов:

1. Сфокусированы на отдельном работнике, оценивая его вне организационного контекста. Например, сотрудник подразделения, провалившего стратегически важный проект, может получить аттестационную оценку.
2. Основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем. Фактически руководитель определяет его задачи, контролирует и оценивает в конце года.
3. Полностью игнорируется мнение коллег по организации, подчиненных, руководителей более высокого уровня, клиентов, поставщиков.
4. Ориентированы в прошлое (на достигнутые результаты) и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника

Таблица 8.7 – Основные элементы управления по целям

| Основные элементы | Содержание |
|--|--|
| Постановка целей | <ul style="list-style-type: none">▪ Формулировка долгосрочных стратегических целей.▪ Формулировка конкретных задач, стоящих перед всей организацией.▪ Определение целей подразделения.▪ Определение задач каждого работника. |
| Планирование работы | <ul style="list-style-type: none">▪ Установление основных этапов выполнения работы▪ Разработка планов конкретных действий по реализации поставленных целей▪ Выявление потребностей в обучении▪ Ресурсное обеспечение |
| Текущий контроль | <ul style="list-style-type: none">▪ Разработка и внедрение процедур контроля▪ Разработка механизмов коррекции отклонений▪ Установление механизмов обратной связи |
| Оценка достигнутых результатов и подведение итогов | <ul style="list-style-type: none">▪ Определение процедуры подведения итогов при завершении работы▪ Оценка эффективности работы исполнителя▪ Выявление факторов, затрудняющих выполнение работы▪ Поощрение за достигнутые успехи |

8.4 Нетрадиционные (нестандартные) подходы к оценке персонала

Методы аттестации, при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель, традиционны для большинства современных компаний. Они эффективны в крупных организациях, действующих в достаточно стабильной внешней среде.

Многие организации ищут новые подходы к оценке персонала, в большей степени соответствующие реалиям сегодняшнего дня. Такими методами являются нетрадиционные методы аттестации, которые начали распространяться сравнительно недавно. К числу таких методов относятся:

- **360-градусная аттестация.** Сотрудник оценивается руководителем, коллегами и подчиненными, что дает возможность получения всесторонней оценки сотрудника;
- **Методы провокаций** – вынуждают людей раскрыться и выясняют их истинные мотивы (прогнозирование поведения в стрессовых ситуациях);
- **Психологические методы оценки.** Психологический анализ личности сотрудника происходит при участии профессиональных психологов, с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений. Данный метод позволяет добиться высокой степени точности и детализации оценки, что сопряжено с высокими дополнительными затратами.
- **Центры оценки потенциала** (от англ. *Assessment Center*). Крупные компании создают специальные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью психологических методов.

8.5 Аттестация персонала. Методы проведения аттестации

Аттестация персонала представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем.

Аттестация – определение степени соответствия уровня квалификации работника выполняемым функциям.

Основные задачи аттестации:

1. Определение служебного соответствия работника занимаемой должности
2. Выявление потенциальных способностей и возможностей
3. Стимулирование роста профессиональной компетенции
4. Определение направлений повышения квалификации
5. Вынесение предложений о перемещении кадров, освобождения работника от должности, о переводе на другую должность

Аттестационное собеседование – встреча руководителя с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за отчетный период, дается оценка этой работы, как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу.

Подготовка к собеседованию аттестуемого сотрудника заключается в следующем:

- оценке аттестуемым сотрудником собственной работы за истекший период (с использованием методов оценки, предусмотренных аттестационной процедурой);

- составлении плана работы на следующий период;
- составлении списка вопросов, которые сотрудник хотел бы задать руководителю.

Действия руководителя для обеспечения эффективности **аттестационного собеседования**:

- заблаговременно спланировать дату собеседования и выделить достаточное для его проведения время (не менее одного часа), заранее (за месяц) сообщив об этом аттестуемому сотруднику;
- проводить собеседование в подходящем для этой цели помещении, исключая присутствие третьих лиц, телефонные звонки, шум и другие отвлекающие факторы;
- установить контакт с сотрудником, обеспечивающий рабочую атмосферу собеседования, до начала обсуждения результатов работы;
- объяснить сотруднику, что цель собеседования – добиться улучшения в его работе, а не наказывать его за недостатки;
- начать собеседование с положительных моментов в работе сотрудника и сохранять доброжелательный тон в продолжение всего собеседования;
- обсуждать выполнение работником его должностных обязанностей, а не личностных качеств;
- оперировать конкретными фактами, а не общими рассуждениями, особенно в случае негативной оценки;
- детально объяснить, почему работа сотрудника оценена так, как она оценена;
- внимательно выслушать аттестуемого;
- подчеркнуть свою готовность и желание оказать сотруднику помощь в исправлении недостатков;
- определить (совместно с сотрудником) конкретные действия и мероприятия, которые могут улучшить результаты его работы;
- завершить собеседование на положительной ноте.

Личный план сотрудника. Одним из результатов аттестационного собеседования является утверждение личного плана сотрудника на следующий аттестационный период.

Основное назначение плана – выработка стратегии повышения эффективности работы сотрудника. Существует несколько форм таких планов, наиболее распространенными (и взаимодополняющими) в настоящее время являются индивидуальный план развития и личные цели.

Индивидуальный план развития представляет собой самооценку сотрудника (применительно к занимаемой им должности), его видение того, как он мог бы улучшить результаты своей профессиональной деятельности, и мероприятия, которые могли бы помочь ему в самосовершенствовании. Часто индивидуальный план содержит пункт о долгосрочном профессиональном развитии сотрудника, т.е. развитии его карьеры (табл. 8.8, 8.9).

Таблица 8.8 – Форма индивидуального плана развития сотрудника

| ФИО Должность | Подразделение |
|--|---------------|
| <u>1. Самооценка (применительно к занимаемой должности)</u> | |
| а) Каковы Ваши сильные стороны? | |
| б) В чем Вам необходимо совершенствоваться? | |
| <u>2. План совершенствования</u> | |
| а) Каким образом Вы могли бы улучшить свои результаты в данных аспектах? | |
| б) Какое обучение могло бы Вам в этом помочь? | |

Таблица 8.9 – Форма регистрации достижений сотрудника

| Ф И О сотрудника | Период аттестации | |
|------------------|-------------------|---------|
| Дата | Цель | Событие |
| | | |
| | | |

☑ Самостоятельная работа к главе 8

1. Дайте ответы на тестовые вопросы к главе 8, приведенные в части II «Практические материалы».
2. В чем смысл и содержание оценки персонала в современных организациях?
3. Разработайте дерево целей оценки персонала в Вашей организации.
4. Составьте и заполните аттестационный лист сотрудника (метод стандартных оценок).
5. Составьте индивидуальный план развития сотрудника и заполните форму регистрации достижений сотрудника организации.
6. Проведите экспертную оценку качеств личности руководителя и характерных способов управления по методике Ю.П. Платонова (Приложение 8). Сделайте выводы на основании полученных экспериментальных данных.
7. Охарактеризуйте управление посредством постановки целей.

📖 Используемые литературные источники

1. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2005. – 248 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. – СПб: Питер, 2008. – 832 с.
3. Менеджмент персоналу: навч. посібник/В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
4. Основы управления персоналом: учеб. пособие/под ред. П. А. Златина. – М.:ИНФРА-М, 2007. – 448 с.
5. Проблемы и технологии оценки персонала: учебно-методическое пособие/ Шмидт В.– СПб.: Речь, 2008. – 160 с.

ГЛАВА 9

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Стратегия профессионального обучения имеет долгосрочный характер и определяет навыки, знания и уровень компетентности работников необходимые для организации. Философия профессионального обучения подчеркивает, что обучение и развитие должны быть неотъемлемой частью процесса управления.

9.1 Структура целей и задач развития персонала

Развитие персонала – центральная сфера деятельности в управлении персоналом.

Развитие персонала означает:

- способность сотрудника осознавать необходимость регулярного обучения, для соответствия динамичным требованиям организации;
- способность коллектива осознавать необходимость командного управления при активном участии всего персонала;
- способность организации осознавать решающую роль каждого сотрудника и необходимость развития его потенциала.

Обучение – сложный и разнообразный процесс, охватывающий все виды категорий: знания, навыки, умения, понимание, убеждения, ценности, отношения и поведение сотрудников организации.

Профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков и знаний сотрудникам организации.

Структура целей и задач развития персонала представлена в табл. 9.1.

Успешное развитие персонала обусловлено влиянием **трех факторов**:

1. Знаний, которые являются основой развития способностей персонала, способствуют формированию личностного потенциала сотрудника. В контексте развития персонала различают знания, необходимые в ежедневной (текущей) работе, и общие профессиональные знания.
2. Возможностей, подразумевающих условия использования полученных знаний.
3. Поведение персонала, т.к. без учета особенностей поведения, взаимоотношений, межличностных и неформальных коммуникаций невозможно обеспечить развитие персонала организации.

Таблица 9.1 – Структура целей и задач развития персонала

| Цели развития | Задачи | Личность | Команда |
|---------------------------|--|---|--|
| Стратегические | Улучшение адаптационных способностей и развитие инновационных качеств | Углубление и расширение персональной безопасности и стабильности. Развитие потенциала личности | Развитие кадрового потенциала команды как аспекта группового управления |
| Оперативные и тактические | Совершенствование профессиональных знаний и способностей. Традиционная работа с персоналом, обучение персонала | Ориентация сотрудников на профессиональную карьеру внутри организации. Развитие творческого потенциала личности | Развитие персонала в соответствии с изменениями в организации (организационное развитие сотрудников) |

Успешное развитие персонала требует использования определенных методов, направленных на формирование и активизацию знаний, возможностей и поведенческих аспектов (табл. 9.2).

Комплекс элементов, содействующих повышению кадрового потенциала организации в соответствии с ее целями, называется системой развития персонала данной организации. К числу элементов системы развития персонала относятся:

- элементы развития кадрового потенциала (штатное расписание, ротация, профессиональная карьера, замещение должностей);
- элементы развития личностного потенциала (переобучение, повышение квалификации);
- информационные элементы (анализ рынка образовательных услуг, результаты аттестации и оценки работы персонала).

Таблица 9.2 – Методы развития персонала

| Методы развития персонала | |
|--|---|
| Методы формирования и развития кадрового потенциала организации | Методы развития потенциала сотрудника |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ методы организационного развития, совершенствования организационных структур, составление штатного расписания; ▪ методы усовершенствования организационного стиля управления; ▪ методы, способствующие развитию эффективности межличностных коммуникаций и созданию благоприятного социально-психологического климата в организации; ▪ методы командообразования в проектной деятельности | <ul style="list-style-type: none"> ▪ методы подготовки и переподготовки персонала; ▪ методы повышения квалификации за пределами организации; ▪ организационные семинары; ▪ конференции, групповые дискуссии; ▪ менеджмент-тренинг; ▪ система методов, способствующих развитию творческих способностей сотрудников (деловые и ролевые игры, ситуации, упражнения и т.д.) |

Развитие персонала представляет прежде всего усиление кадрового потенциала и получение необходимых в будущем кадровых ресурсов. План развития персонала рассматривается как производная от философии и миссии организации и разрабатывается в соответствии с ее долгосрочными целями. Таким образом, цели развития персонала формируются высшим руководством, они должны быть достижимыми с точки зрения сотрудника и приносить осязаемые результаты организации.

Четкое определение задач, стоящих перед сотрудником, является предпосылкой к пониманию требований к нему и готовности повышать свой профессиональный уровень.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач, т. е. развитию новых компетенций. Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием: управление профессиональным обучением, подготовку кадрового резерва, развитие карьеры и т.д.

Современные организации затрачивают на профессиональное развитие от 2% до 10% фонда заработной платы в год. Профессиональное развитие персонала способствует созданию благоприятного климата в организации, повышает мотивацию сотрудников и их приверженность к организации, обеспечивает преимущество в управлении.

Такое развитие оказывает положительное влияние на персонал. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, сотрудники организации становятся более конкурентоспособными на рынке и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне нее. Это важно в современных условиях необходимости динамичного совершенствования профессиональных знаний.

Главным в управлении профессиональным развитием является определение потребностей персонала в области обучения, т.е. несоответствие между профессиональными знаниями и навыками (компетенциями), необходимыми сотрудникам для реализации поставленной цели, и теми знаниями и навыками, которыми они обладают на данный момент.

Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника организации требует совместных усилий отдела управления персоналом, самого сотрудника и его непосредственного руководителя. Необходим учет мнений всех сторон, и каждая сторона вносит свое видение, определяемое положением в организации и ролью в процессе профессионального развития (рис. 9.1).

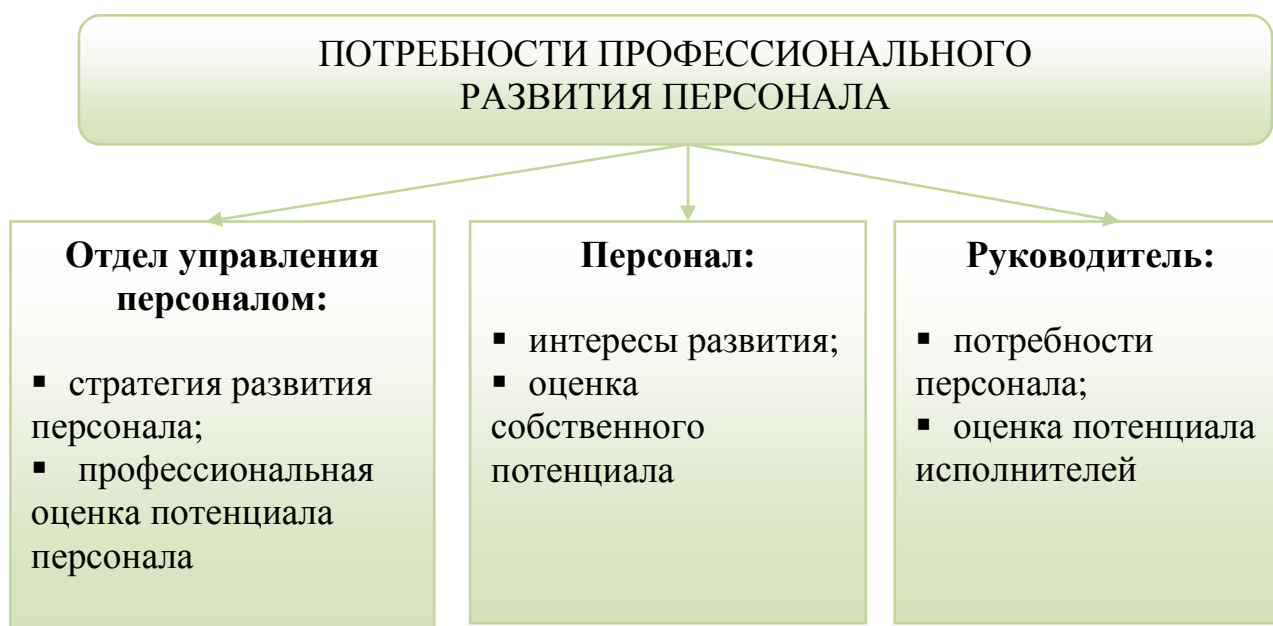


Рис. 9.1 – Определение потребностей профессионального развития персонала

Для адекватного определения потребностей профессионального развития каждая из участвующих сторон должна понимать, под воздействием каких факторов складываются потребности организации в развитии персонала. Этими факторами являются:

- динамика внешней среды (поставщики, потребители, конкуренты);
- освоение новых видов деятельности;
- создание новой организационной структуры;
- изменение стратегии развития организации.

На основании потребностей в обучении можно определить цели профессионального обучения, которые, в свою очередь, должны формировать конкретные навыки и умения, необходимые персоналу.

Цели в области обучения должны быть: конкретными и специфическими; ориентированными на получение практических навыков; поддающимися оцениванию (измеримыми).

9.2 Система обучения персонала

Подготовка, переподготовка кадров и повышение квалификации – важное звено в обеспечении сбалансированного спроса и предложения рабочей силы, в поддержании и развитии человеческих ресурсов организации. Принятая стратегия развития может потребовать изменения структуры и компетенций персонала. Соответственно, следует изменять и профессиональную направленность подготовки, и уровень необходимой квалификации.

В условиях рынка система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников должна, с одной стороны, быстро реагировать на изменение потребностей организации в персонале, человеческих ресурсах, а с другой – предоставлять возможность обучения в соответствии с интересами персонала. Важным принципом в области обучения является подчиненность обучения потребностям внутренней и внешней среды организации (рис. 9.2).



Рис. 9.2 – Подчиненность обучения потребностям бизнеса

Цель деятельности организации в области обучения состоит в обеспечении:

- необходимого уровня подготовки персонала, соответствующего требованиям должности (рабочего места);
- условий для мобильности работника как предпосылки профессионального развития и обеспечения занятости;
- возможности продвижения работника как фактора мотивации и удовлетворенности профессиональной деятельностью.

Система обучения персонала тесно связана с развитием службы персонала в компании. Поэтому, важен принцип – **наличие обучения как системы**. Система – это совокупность следующих взаимосвязанных компонентов:

- выявление потребности в обучении;
- планирование обучения и разработка программ;
- обеспечение обучения;
- оценка эффективности обучения.

Схематически данную систему можно представить следующим образом (рис. 9.3):

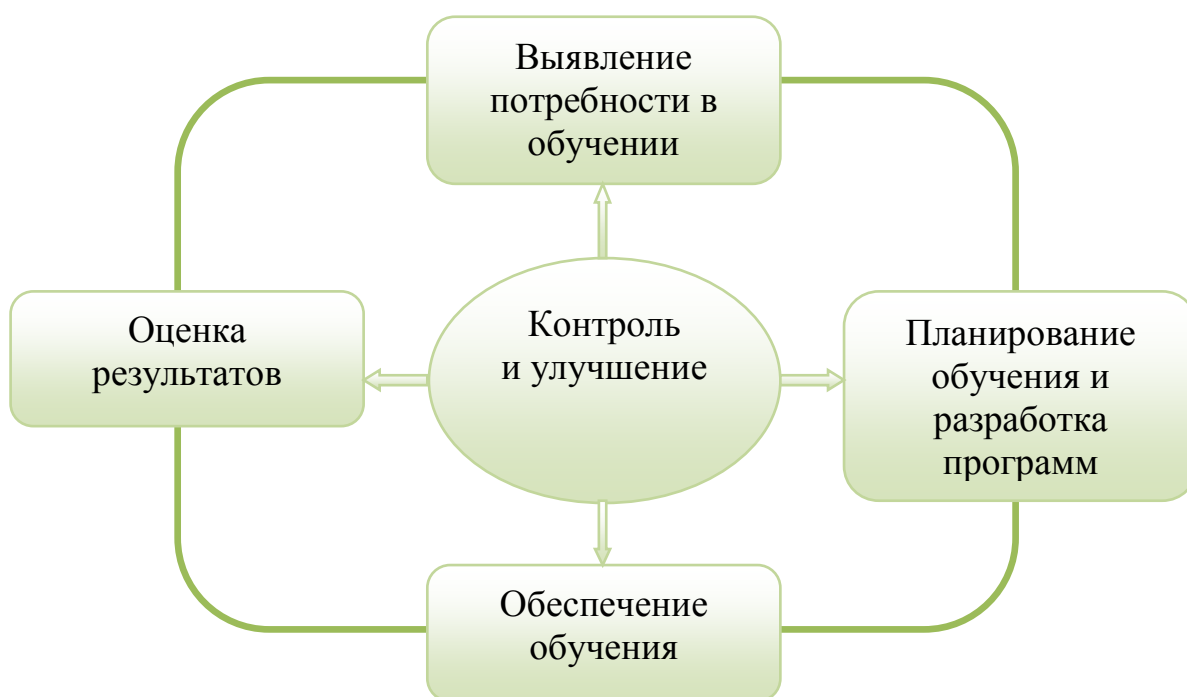


Рис. 9.3 – Система обучения персонала

Перед системой управления персоналом организации стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения квалификации:

- 1) выработка стратегии формирования квалифицированных кадров;
- 2) определение потребности в обучении персонала;
- 3) выбор эффективных форм и методов подготовки повышения квалификации;
- 4) выбор программно-методического и материально технического обеспечения как важного условия качества обучения.

Изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Алгоритм систематизации процесса обучения персонала представлен на рис. 9.4.

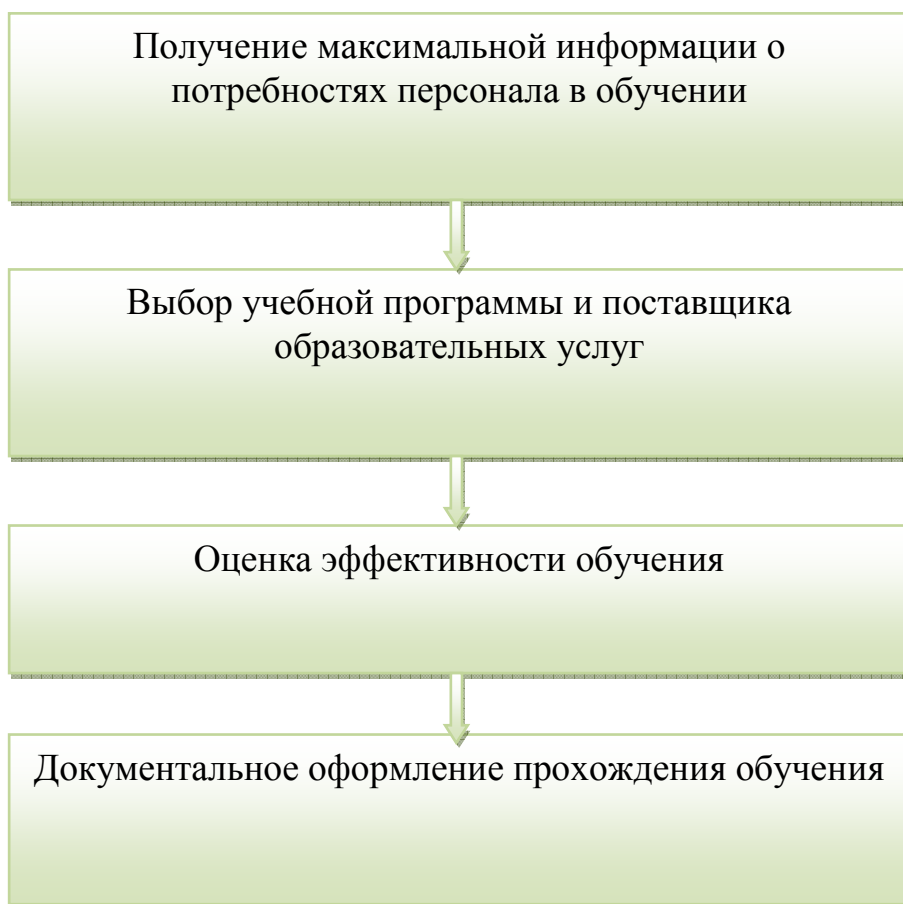


Рис. 9.4 – Алгоритм систематизации процесса обучения персонала

9.3 Методы обучения и развития персонала

Современные теории профессионального обучения предлагают широкий спектр методов и способов, что позволяет организациям рассмотреть, подобрать и разработать программу обучения и развития персонала в соответствии с стратегическими целями деятельности.

Для персонала необходимы программы не только для выработки конкретных профессиональных навыков, но и для формирования определенного типа мышления и поведения. Разработка программы обучения предполагает определение содержания и выбор методов профессионального обучения.

При выборе методов обучения необходимо руководствоваться критериями эффективности для конкретного состава обучающегося персонала. При этом необходимо учесть следующие **принципы**:

1. **Актуальность.** Обучение должно иметь отношение к профессиональной деятельности персонала.

2. **Участие.** Обучающиеся принимают активное участие в учебном процессе и используют новые знания и навыки непосредственно в ходе обучения.

3. Повторение. Способствует закреплению новых знаний в памяти и формированию навыков;

4. Обратная связь. Обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о развитии, успехах в области обучения, о том насколько они продвинулись. Наличие такой информации позволяет скорректировать свое поведение для достижения более высоких результатов.

Обучение и подготовка руководителей и специалистов требует эффективных методов. К ним в первую очередь относятся тренинги и деловые игры.

Тренинги можно разделить на три категории: производственные собрания, тренинги профессиональных навыков, психологические тренинги.

Производственные собрания проводятся еженедельно, ежемесячно или по мере необходимости. Происходит обмен конкретным опытом между сотрудниками, обсуждаются проблемные ситуации, что способствует развитию инициативы персонала, улучшению дисциплины и корпоративной культуры.

Тренинги профессиональных навыков – семинары или курсы – проводятся при участии приглашенных специалистов. Лучше, когда занятия проводятся для всего коллектива, поскольку в этом случае вся информация будет сохранена и тщательно переработана.

Психологические тренинги проводятся профессиональными психологами и затрагивают следующие вопросы: навыки общения, ведения переговоров, улучшение психологического климата в коллективе и т.п. В ходе тренинга могут использоваться деловые игры.

Участники игры включаются в обстановку, максимально приближенную к реальной профессиональной деятельности. Игра позволяет формировать у персонала как профессиональные, так и личностные качества: исполнительность, ответственность, пунктуальность, инициативность, честность, эмпатию и др.

Существует значительное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Они подразделяются на две основные группы:

- обучение непосредственно на рабочем месте;
- обучение вне рабочего места.

Основными методами обучения на рабочем месте (табл. 9.3) являются: ротация (метод самостоятельного обучения, с целью приобретения новых навыков), коучинг (наставничество) и инструктаж.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж должен быть непродолжительным, ориентированным на освоение

конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей персонала.

Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, потому широко используется на всех уровнях современных организаций.

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Помимо обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями.

Ротация обладает одним недостатком, который необходимо учитывать при планировании профессионального обучения, – высокими издержками, связанными с потерей производительности при перемещении с одной должности на другую.

Таблица 9.3 – Методы обучения на рабочем месте

| Метод | Издержки (подготовка) | Издержки (реализация) | Область применения |
|------------|-----------------------|-----------------------|---|
| Инструктаж | Высокие | Низкие | Простые операции, ручной труд, высококвалифицированные сотрудники |
| Ротация | Средние | Средние | Смежные профессии, подготовка руководителей |
| Коучинг | Низкие | Высокие | Сложные профессии, высокое мастерство, ручной труд, высокая степень риска |

Коучинг – метод непосредственного обучения менее опытного сотрудника более опытным в процессе работы.

Коучинг является формой индивидуального наставничества, консультирования. Это важный инструмент целенаправленного решения задач и развития навыков для продвижения бизнеса. Коучинг является традиционным методом профессионального обучения и широко распространен там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов, например для управления проектами.

Обучение на рабочем месте отличается практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет значительные возможности для повторения и закрепления изученного материала. Данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач. Но проблема такого обучения в том, что оно не позволяет формировать новые поведенческие и

профессиональные компетенции, в данном случае более эффективны программы обучения вне рабочего места (табл. 9.4).

Лекция – это процесс изложения большого объема учебного материала за короткий период. Лекции эффективны с экономической точки зрения, но их недостаток заключается в пассивности слушателей и отсутствие обратной связи.

Деловые игры – это метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Использование данного метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и за счет этого расширить собственное представление об организации и взаимоотношениях ее сотрудников.

Самостоятельное обучение является наименее затратным видом обучения: для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время – обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно.

Таблица 9.4 – Методы обучения вне рабочего места

| Метод | Издержки (подготовка) | Издержки (реализация) | Область применения |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| Лекция | Низкие | Низкие | Большой объем материала, множество концепций, большое число слушателей, ограниченные ресурсы |
| Практическая ситуация | Средние | Средние | Иллюстрация концепций, принятие решений, рассмотрение альтернатив |
| Деловые игры | Высокие | Высокие | Практические навыки, Иллюстрация концепций, видение организации, подготовка руководителей |
| Самостоятельное обучение | Низкие, средние | Низкие, средние | Теоретические и практические навыки, концепции |

Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств: аудио- и видеоинформации, учебников, обучающих дистанционных курсов и т.д. Недостатком самостоятельного обучения является отсутствие обратной связи, так как данный метод носит индивидуальный характер.

Обучение вне рабочего места осуществляется на основе комплекса учебно-методического обеспечения, высококвалифицированными преподавателями и в учебном заведении, что влечет за собой увеличение стоимости.

9.4. Эффективность программ обучения и развития персонала

Оценка эффективности программ обучения является важнейшим моментом управления профессиональным обучением в организации. Затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала.

Данные инвестиции в идеале принесут отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации, более полной реализации ее целей, дополнительной прибыли.

Теория обучения утверждает, что существует десять основных условий, необходимых для того, чтобы профессиональное обучение было эффективным:

1. Работники должны иметь мотивацию к обучению, т.к. для получения удовлетворения от профессиональной деятельности необходимо постоянное повышение уровня знаний, навыков, умений и компетентности.
2. Персоналу следует установить стандарты выполнения работы, т.к. обучающиеся должны четко определить цели, стандарты и критерии оценки своего развития.
3. В процессе обучения необходимо руководство, контроль результатов и обратная связь.
4. Программы обучения персонала должны способствовать удовлетворению актуальных потребностей.
5. Обучение – активный, а не пассивный процесс.
6. Следует применять подходящие методы обучения.
7. Методы обучения должны быть разнообразными.
8. Следует выделить время на усвоение новых знаний и формирование навыков.
9. Успехи персонала в процессе обучения должны подкрепляться соответствующими стимулами.
10. Необходимо учитывать тот факт, что существуют различные уровни обучения, которые требуют соответствующих методов и продолжительности.

Эффективность программы обучения зависит от потребностей и способностей обучающихся. Руководитель организации может мотивировать сотрудников на активное участие в программе профессионального обучения, можно актуализировать:

- стремление сохранить занимаемую должность;
- стремление к карьерному росту;
- заинтересованность в повышении заработной платы;
- интерес к самому процессу овладения новыми знаниями и навыками;
- желание установить эффективные коммуникации с другими участниками программы.

Оценка профессионального обучения является важной для определения его эффективности, т.е. можно оценить достигнуты ли запланированные результаты, и где требуются улучшения или изменения.

Процесс оценки обучения – это совокупность методов и способов получения информации (обратной связи) о результатах обучения, эффективности программы, ценности обучения для персонала и организации.

Оценка связана с функцией контроля, который подразумевает принятие решений о том, имело обучение смысл или нет (желательно в терминах затраты –

выгода), и какие улучшения требуются для того, чтобы сделать обучение более эффективным.

Выделяют четыре уровня оценки обучения:

Уровень 1. **Реакция** – на этом уровне определяют, как участники обучения реагируют на него. В некотором смысле это представляет собой измерение удовлетворенности непосредственного заказчика.

Уровень 2. **Оценка усвоения знаний и формирования навыков** – на этом уровне получают информацию о том, в какой степени достигнуты цели обучения.

Уровень 3. **Оценка поведения** – на этом уровне оценивается, в какой степени изменилось поведение персонала, прошедшего курс обучения. Нужно ответить на вопрос, в какой степени знания, навыки и установки перенесены из аудиторий на рабочие места.

Уровень 4. **Оценка результатов** – это последний уровень оценки, на его основании определяют эффективность обучения. Результаты оценки желательно представить в виде расчетов, графической информации. Однако в ряде случаев сложно определить, что повышение эффективности профессиональной деятельности связано с обучением, а не другими факторами.

Успешная деятельность организации зависит от степени подготовки специалистов всех звеньев организационной структуры. При этом грамотное управление профессиональным развитием персонала является главным элементом управления организацией в современных условиях.

Самостоятельная работа к главе 9

1. Дайте ответы на тестовые вопросы к главе 9, приведенные в части II «Практические материалы».
2. Разработайте дерево целей организации в области развития и обучения персонала.
3. Определите виды и формы обучения для групп персонала конкретного предприятия, организации.

Использованные литературные источники

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; 8-е изд. – СПб: Питер, 2008. – 832 с.
2. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалистов по обучению. – СПб.: Речь, 2008. – 128 с.
3. Кафидов В.В. Управление персоналом: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.
4. Менеджмент персоналу: навч. посіб./В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
5. Мучински П. Психология, профессия, карьера. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 539 с.
6. Основы управления персоналом: учеб. пособие/под редакцией П. А. Златина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 448 с.

ГЛАВА 10

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ЗДОРОВЬЕ ПЕРСОНАЛА

Термин **профессиональное здоровье** связан с совокупностью вопросов, затрагивающих умственное, эмоциональное и физическое благополучие работников в процессе их профессиональной деятельности. С психологической точки зрения профессиональное здоровье охватывает взаимодействие между трудовыми и нетрудовыми сферами жизни персонала.

Работа и профессиональное положение человека играют важнейшую роль, влияя на его чувство идентичности, самооценку и психическое благополучие. Работа – это центральная, определяющая часть жизни большинства людей.

10.1 Влияние среды на психическое здоровье персонала

Варр считает, что ощущение благополучия на работе зависит от девяти детерминант среды и психического здоровья (табл. 10.1).

Таблица 10.1 – Детерминанты среды как основа психического благополучия

| Название детерминанты | Описание |
|--|---|
| 1 | 2 |
| 1. Возможность контроля | Возможность контролировать действия и события. Контроль состоит из двух основных элементов: возможности решать и действовать по собственному усмотрению, а также предвидеть последствия действий |
| 2. Возможность использования навыков | Показывает меру, в которой среда подавляет или поощряет использование и развитие навыков. Ограничения на использование навыков могут быть двух видов. Первый – ограничения на использования навыков, которыми человек уже обладает, и допускающие лишь рутинные действия. Второй вид – ограничения на приобретение новых навыков, вынуждающие человека оставаться на низком уровне продуктивности |
| 3. Внешние порождаемые цели | Наличие целей, порождаемых средой. Среда, не предъявляющая человеку никаких требований, не стимулирует его к деятельности и достижениям. И наоборот – среда, способствующая постановке целей и их достижению, стимулирует деятельность, благоприятно влияющую на психическое здоровье |
| 4. Разнообразие среды | Наличие разнообразной деятельности, предполагающей новизну и нарушающей рутинную деятельность |
| 5. Ясность среды | Ясность среды включает два компонента: обратная связь и четкость ролевых требований, а также степень очевидности и принятия стандартов в данной среде |
| 6. Доступность денег | Жесткое ограничение доступа к деньгам может породить множество процессов, нарушающих психическое здоровье. |
| 7. Физическая безопасность | Среда должна быть постоянной, физически безопасной и гарантировать удовлетворение базовых потребностей |
| 8. Возможность межличностного контакта | Межличностные контакты обеспечивают социальную поддержку, способствуют решению проблем. Многих целей можно добиться только совместными усилиями с другими людьми |
| 9. Достойное социальное положение | От положения в социальной структуре зависит уважение других людей и самоуважение, что обусловлено общепринятыми социальными представлениями. |

Вышеуказанные девять параметров частично пересекаются, однако выделение каждого из них как самостоятельной единицы необходимо для определения влияния среды на психическое здоровье.

10.2 Понятие и структура психического здоровья персонала

Значение психического здоровья во многом зависит от социальных стандартов, а также стандартов психического здоровья, установленных в медицине.

Психическое здоровье – согласно определению Всемирной организации здравоохранения, это состояние благополучия, при котором человек может реализовать свой собственный потенциал, справляться с обычными жизненными стрессами, продуктивно и плодотворно работать, а также вносить вклад в жизнь своего сообщества. На рис. 10.1 приведены компоненты психического здоровья человека.

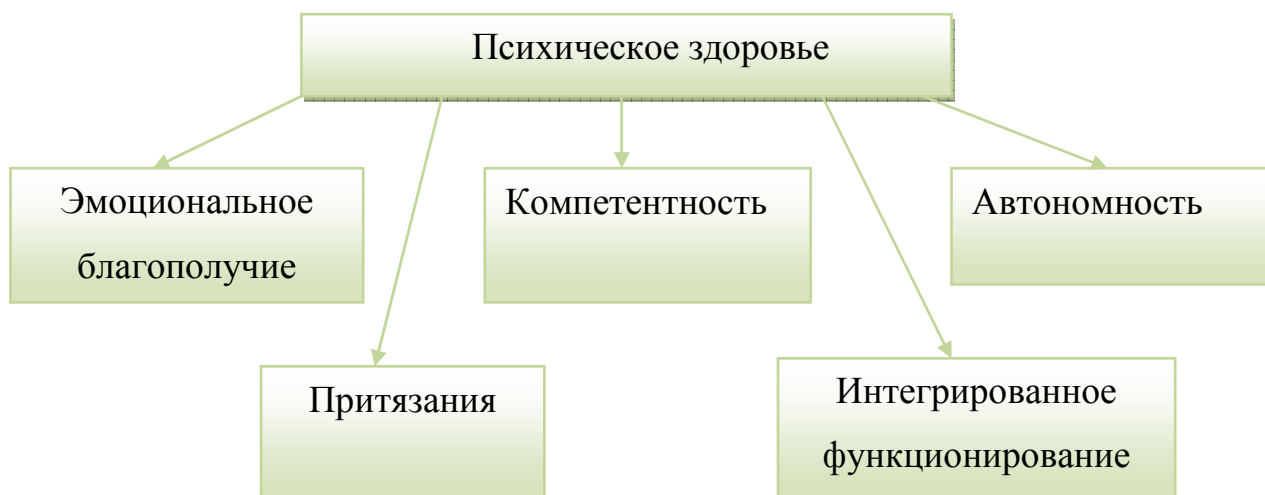


Рис. 10.1 – Структура психического здоровья

Психически здоровые люди отличаются уравновешенностью, гармоничностью, внутренней согласованностью. С точки зрения психологии, одна из серьезных угроз психическому здоровью связана с профессиональным стрессом.

Профессиональный стресс – это многомерный феномен, выражающийся в физиологических и психологических реакциях на сложную рабочую ситуацию. Стресс связан с множеством факторов, поэтому исследователи предлагают концептуальные модели стресса, одна из которых приведена на рис. 10.2.

10.3 Синдром профессионального выгорания

Синдром профессионального (эмоционального) выгорания – специфический вид профессиональной деформации лиц, вынужденных во время выполнения своих профессиональных обязанностей тесно общаться с людьми.



Рис. 10.2 – Теоретическая модель для изучения стресса в организациях

Синдром профессионального выгорания проявляется в:

- чувстве безразличия, эмоционального истощения, изнеможения (человек не может отдаваться работе так, как это было прежде);
- дегуманизации (развитие негативного отношения к своим коллегам и клиентам);
- негативном самовосприятии в профессиональном плане – недостаток чувства профессионального мастерства.

Выделяют **три основных фактора**, играющие существенную роль в синдроме эмоционального выгорания:

- личностный,

- ролевой,
- организационный.

Личностный фактор

Более подвержены данному синдрому:

- «сверхконтролируемые личности»;
- сочувствующие, гуманные, мягкие, увлекающиеся, идеалисты, ориентированные на людей, и — одновременно — неустойчивые, интровертированные, одержимые навязчивыми идеями;
- руководители, характеризующиеся авторитарным стилем руководства и низким уровнем эмпатии.

В. Бойко указывает следующие личностные факторы, способствующие развитию синдрома эмоционального выгорания: склонность к эмоциональной холодности, склонность к интенсивному переживанию негативных обстоятельств профессиональной деятельности, слабая мотивация к эмоциональной отдаче в профессиональной деятельности.

Ролевой фактор

- Установлена связь между ролевой конфликтностью, ролевой неопределенностью и эмоциональным выгоранием.
- Работа в ситуации распределенной ответственности ограничивает развитие синдрома эмоционального выгорания, а при нечеткой или неравномерно распределенной ответственности за свои профессиональные действия этот фактор резко возрастает даже при существенно низкой рабочей нагрузке.
- Способствуют развитию эмоционального выгорания те профессиональные ситуации, при которых совместные усилия не согласованы, нет интеграции действий, имеется конкуренция, в то время как успешный результат зависит от слаженных действий.

Организационный фактор

- Развитие синдрома эмоционального выгорания связано с наличием напряженной психоэмоциональной деятельности: интенсивное общение, подкрепление его эмоциями, интенсивное восприятие, переработка и интерпретация получаемой информации, принятие решений.
- Другой фактор развития эмоционального выгорания — дестабилизирующая организация деятельности и неблагоприятная психологическая атмосфера. Это нечеткие организация и планирование труда, недостаточность необходимых средств, наличие бюрократических моментов, многочасовая работа, имеющая трудноизмеримое содержание, наличие конфликтов как в системе «руководитель — подчиненный», так и между коллегами.

- Выделяют еще один фактор, обуславливающий синдром эмоционального выгорания,— наличие психологически трудного контингента, с которым приходится иметь дело профессионалу в сфере общения (тяжелые больные, конфликтные покупатели, «трудные» подростки и т.д.).

☑ Самостоятельная работа к главе 10

1. Дайте ответы на тестовые вопросы к главе 10, приведенные в части II «Практические материалы».
2. Охарактеризуйте влияние среды на психическое здоровье персонала.
3. Охарактеризуйте теоретическую модель для изучения стресса в организациях.
4. Раскройте понятие «синдром профессионального выгорания», охарактеризуйте факторы синдрома.
5. Пройдите методику «Диагностика уровня эмоционального выгорания (В. В. Бойко)», разработайте практические рекомендации по профилактике синдрома профессионального выгорания.

📖 *Использованные литературные источники*

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 8-е изд. – СПб: Питер, 2008. – 832 с.
2. Ильин Е. П. Эмоции и чувства. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 783 с.
3. Мучински П. Психология, профессия, карьера. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 539 с.
4. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учеб. пособие. – Самара: Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2002. – 672 с.
5. Щербатых Ю. В. Психология предпринимательства и бизнеса: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2008. – 304 с.

ЧАСТЬ II

ПРАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Глава 1

1. Формирование и анализ кадровой политики организации – это:
 - а) цель подготовки специалистов в области управления персоналом;
 - б) одна из задач в области управления персоналом;
 - в) мотивация специалистов в области управления персоналом.
2. Управление персоналом можно рассматривать как часть менеджмента, которая связана:
 - а) с привлечением, мотивацией и социальной защитой персонала;
 - б) с контролем и сертификацией производственной деятельности;
 - в) с усовершенствованием технологии производства.
3. Люди, состоящие в штате организации и принимающие участие в ее деятельности на основе трудовых отношений, это –
 - а) персонал;
 - б) кадры;
 - в) человеческие ресурсы.
4. Чрезмерно выраженные черты характера личности – это:
 - а) темперамент;
 - б) акцентуация;
 - в) способности.
5. Теория личности, показывающая, что в процессе взаимодействия людей воспроизводится их детский опыт и люди невольно применяют те понятия, которые усвоили в раннем детстве, называется:
 - а) теория бихевиоризма,
 - б) когнитивная теория,
 - в) психоаналитическая теория.

Глава 2

1. Основным связующим элементом социальной системы является:
 - а) информация;
 - б) финансовые ресурсы;
 - в) человек.

2. Инструкции, уставы, положения о внутреннем распорядке, порядки, контракты, договоренности, регламенты – это:
 - а) неформальные отношения;
 - б) формализованные коммуникации;
 - в) ресурсы организации.
3. Устойчивая во времени организационная группа взаимодействующих людей, объединенных целями совместной общественно-полезной деятельности и сложной динамикой формальных (деловых) и неформальных взаимоотношений между членами группы, – это:
 - а) организация;
 - б) команда;
 - в) коллектив.
4. Стадия развития типичной группы, характеризующаяся проявлением конфликтов интересов, называется:
 - а) стадией борьбы;
 - б) стадией расформирования;
 - в) стадией продуктивной деятельности.
5. Совокупность базовых представлений, разделяемых большинством членов коллектива или ее активным ядром, которые служат средством внутренней регуляции и программирования организационного поведения индивидов или группы, называется:
 - а) психологическим климатом;
 - б) стандартом организации;
 - в) организационной культурой.

Глава 3

1. Все потребности располагаются в виде пятиуровневой структуры (иерархии) в теории, разработанной:
 - а) А. Маслоу;
 - б) Д. Макклелландом;
 - в) Ф. Герцбергом.
2. Согласно теории справедливости – степень мотивации человека в трудовой или иной деятельности зависит от:
 - а) справедливости оценки его работы;
 - б) справедливого отношения к работнику сотрудников;
 - в) справедливого отношения к работнику руководителя.

3. Гигиенические факторы в теории Ф. Герцберга это –
 - а) возможность творчества и роста;
 - б) условия работы, зарплата, межличностные отношения, организация труда;
 - в) успех, продвижение по службе, признание заслуг.
4. Для успеха менеджера, с точки зрения теории Д. Макклелланда, наибольшее значение имеет:
 - а) стремление к власти ради властвования;
 - б) стремление к власти ради решения групповых задач;
 - в) стремление к власти ради удовлетворения личностных потребностей.
5. Внешняя мотивация персонала организации способствует:
 - а) улучшению социально-психологического климата в коллективе;
 - б) улучшению качества выполняемой работы;
 - в) увеличению объема выполняемой работы.

Глава 4

1. Процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации называется:
 - а) конфликтом;
 - б) эмпатией;
 - в) сотрудничеством.
2. Стратегия руководителя при назревании конфликта состоит в:
 - а) определении участников, виновных и разрешении конфликта;
 - б) определении участников, понимании их позиций, выяснении проблемы и нахождении оптимального способа управления;
 - в) определении виновных и их наказании.
3. Причинами конфликтов в организации являются:
 - а) неопределенность в технологии, многоначалие;
 - б) большое количество подчиненных у руководителя, порочный круг в управлении;
 - в) а и б – верные ответы.
4. Конфликты, способствующие принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, называются:
 - а) деструктивными;
 - б) конструктивными;
 - в) расширенными.
5. Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называются:
 - а) всеобщими;
 - б) личностными;
 - в) деструктивными.

Глава 5

1. Кадровая работа включает в себя следующие мероприятия:
 - а) обеспечение всех подразделений организации необходимой и качественной рабочей силой; обеспечение мотивации сотрудников для достижения высоких результатов трудовой деятельности;
 - б) исключительное увольнение персонала;
 - в) составление должностных инструкций.
2. Система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией организации, называется:
 - а) подбором кадров;
 - б) кадровой политикой;
 - в) организационной культурой.
3. Подбор кадров, политика обучения, политика оплаты труда, политика формирования кадровых процедур, политика социальных отношений – это:
 - а) разновидности стилей руководства;
 - б) разновидности кадровой политики;
 - в) разновидности стратегий организации.
4. Принципы кадровой политики:
 - а) справедливость, последовательность, соблюдение трудового законодательства, равенство и отсутствие дискриминации;
 - б) научность, целенаправленность, успешность;
 - в) верных ответов нет.
5. Штабное подразделение, профессионально выполняющее функции по управлению персоналом, называется:
 - а) службой управления персоналом;
 - б) службой маркетинга;
 - в) плановым отделом.

Глава 6

1. На первом этапе планирования персонала (анализ и оценка персонала) рассматриваются:
 - а) объективные характеристики (возраст, пол, общий стаж);
 - б) структура (распределение по уровню квалификации, стажу и организации), перечень задач, выполняемых в процессе работы, и требования, предъявляемые к исполнителям; информация об уровне ответственности за людей, материальные и финансовые ресурсы, потери времени, характер занятости;
 - в) а и б – верные ответы.

2. Планирование трудовых ресурсов включает в себя:
 - а) пять этапов;
 - б) три этапа;
 - в) два этапа.
3. Кадровое планирование включает в себя ряд мероприятий, способствующих:
 - а) реализации конкретных целей каждого работника;
 - б) реализации целей руководства компании;
 - в) верных ответов нет.
4. Факторы потребности в персонале классифицируются на:
 - а) рыночные, технологические, квалификационные;
 - б) организационные, социальные, государственной политики в области занятости;
 - в) а и б – верные ответы.
5. Подготовка персонала – по численности и категориям –
 - а) цель кадрового планирования;
 - б) задача кадрового планирования;
 - в) предмет кадрового планирования.

Глава 7

1. Определение степени профессиональной пригодности человека к конкретной профессии является:
 - а) профессиональной консультацией;
 - б) профессиональным подбором;
 - в) профессиональным отбором.
2. Психологическое тестирование при подборе персонала может оценивать:
 - а) личностные качества работника;
 - б) интересы, мотивы, способности;
 - в) а и б – верные ответы.
3. Для организации профподбора и профотбора персонала требуется описание работ по профессии, специальности или должности, их конкретизация относительно рабочих мест. Для этого используются:
 - а) тарифно-квалификационные справочники, положения об организациях, должностные инструкции;
 - б) профессиограммы;
 - в) а и б – верные ответы.
4. Пригодность к профессии при профотборе (работе) устанавливается с учетом степени соответствия:
 - а) индивидуальных психофизических и моральных качеств;
 - б) уровня образования, специальных знаний, умений навыков;
 - в) а и б – верные ответы.

5. Стадии собеседования:

- а) подготовка, беседа, выводы, замечания;
- б) подготовка, создание атмосферы доверия; обмен информацией, заключение; оценка;
- в) создание атмосферы доверия; коммуникации, оценка; увольнение.

Глава 8

1. Эффективная оценка персонала позволяет:

- а) обеспечить сотруднику обратную связь, обучить, развить навыки, уменьшить или расширить зону ответственности, запланировать карьерный рост;
- б) уволить сотрудников без объяснения;
- в) верных ответов нет.

2. Основой для разработки оценочных форм является:

- а) должностная инструкция;
- б) квалификационные требования к должности;
- в) а и б – верные ответы.

3. Целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации, свойств) требованиям должности или рабочего места называется:

- а) аттестацией персонала;
- б) мотивацией персонала;
- в) деловой оценкой персонала.

4. Схема анализа деловой карьеры включает в себя следующие блоки:

- а) детство, семья, школа; этапы деловой карьеры; управленческая концепция;
- б) анализ взаимосвязи обстоятельств рождения, семейных отношений и деловой карьеры;
- в) а и б – верные ответы.

5. «360°Аттестация»; психологические методы оценки; специальные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью психологических методов – это:

- а) традиционные методы оценки персонала;
- б) методы подбора персонала;
- в) нетрадиционные методы оценки персонала.

Глава 9

1. Процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков и знаний сотрудникам организации называется:

- а) профессиональным обучением персонала;
- б) мотивацией персонала;
- в) переквалификацией персонала.

2. Принципы обучения персонала –
 - а) актуальность, участие;
 - б) повторение, обратная связь;
 - в) а и б – верные ответы.
3. Семинары или курсы, которые проводятся при участии приглашенных специалистов, называются:
 - а) тренингами профессиональных навыков;
 - б) психологическими тренингами;
 - в) производственными собраниями.
4. Метод непосредственного обучения менее опытного сотрудника более опытным в процессе работы:
 - а) коучинг;
 - б) ротация;
 - в) инструктаж.
5. Наименее затратный вид обучения, для которого не требуются ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время, называется:
 - а) лекцией;
 - б) деловой игрой;
 - в) самостоятельным обучением.

Глава 10

1. Состояние благополучия, при котором человек может реализовать свой потенциал, справляться с обычными жизненными стрессами, продуктивно и плодотворно работать и вносить вклад в жизнь сообщества называется:
 - а) психологическим здоровьем;
 - б) социальной активностью;
 - в) социальной адаптацией.
2. Многомерный феномен, выражающийся в физиологических и психологических реакциях на сложную рабочую ситуацию, называется:
 - а) стрессом;
 - б) конфликтом;
 - в) профессиональным стрессом.
3. Тип личности, самооценка, локус контроля – это:
 - а) качества личности как медиаторы стресса;
 - б) организационные предпосылки стресса;
 - в) перцептивные и когнитивные процессы.
4. Специфический вид профессиональной деформации лиц, вынужденных во время выполнения своих профессиональных обязанностей тесно общаться с людьми, называется:
 - а) синдромом профессионального выгорания;
 - б) профессиональной адаптацией;

в) конфликтом личности.

5. Личностные факторы, способствующие развитию синдрома эмоционального выгорания:

- а) склонность к эмоциональной холодности, склонность к интенсивному переживанию негативных обстоятельств профессиональной деятельности;
- б) слабая мотивация к эмоциональной отдаче в профессиональной деятельности;
- в) а и б – верные ответы.

ПСИХОДИАГНОСТИЧЕСКИЕ МЕТОДИКИ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ЛИЧНОСТНЫХ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ ПЕРСОНАЛА

1. ИССЛЕДОВАНИЕ ЭКСТРАВЕРСИИ - ИНТРОВЕРСИИ И НЕЙРОТИЗМА (ОПРОСНИК АЙЗЕНКА)

В модели личности Г. Айзенка в качестве показателей основных свойств личности использованы экстраверсия – интроверсия и нейротизм. Экстраверсией называется направленность личности на окружающих людей и события, интроверсией – на внутренний мир, а нейротизм (или тревожность) проявляется как эмоциональная неустойчивость, напряженность, возбудимость, депрессивность.

Типичными поведенческими проявлениями экстраверта являются общительность, импульсивность, недостаточный самоконтроль, хорошая приспособляемость к среде, открытость в чувствах. Для него характерны: отзывчивость, жизнерадостность, уверенность в себе, стремление к лидерству, широта дружеских связей, остроумие, стремление к развлечениям и риску.

У интроверта преобладают следующие особенности: погруженность в себя, трудности в установлении контактов с людьми и в адаптации к реальности. Чаще всего интроверт спокоен, уравновешен, миролюбив, его действия продуманны и рациональны. Круг друзей его невелик. Интроверт высоко ценит этические нормы, любит планировать будущее, не поддается импульсивным побуждениям. Он не любит волнений, придерживается заведенного жизненного порядка. Он хорошо контролирует свои чувства, обязателен, редко ведет себя агрессивно.

На одном полюсе нейротизма (высокие показатели) находятся люди с выраженной нестабильностью, неуравновешенностью нервнопсихологических процессов, эмоциональной неустойчивостью, лабильностью вегетативной нервной системы. Такие люди легко возбудимы, чувствительны, тревожны, мнительны, нерешительны. Для них характерна изменчивость настроения.

На другом полюсе нейротизма (низкие показатели) – эмоционально стабильные, спокойные, уравновешенные, уверенные и решительные люди.

Показатели экстраверсии – интроверсии и нестабильности – стабильности взаимонезависимы и биполярны. Сочетание этих свойств и создает своеобразие личности. Характеристики большинства испытуемых располагаются между полюсами, чаще близко к центру. Удаленность показателя от центра свидетельствует о соответствующей выраженности личного свойства.

Опросник Г. Айзенка имеет две параллельные, эквивалентные формы: А и В. Они могут применяться как одновременно (для большей достоверности результатов), так и раздельно, с интервалом во времени – для проверки надежности результатов или с целью получения результатов исследований в динамике.

Личностный опросник Г. Айзенка (форма А)

1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы «встряхнуться», испытать возбуждение?
2. Часто ли Вы нуждаетесь в друзьях, которые Вас понимают, могут ободрить или утешить?
3. Вы человек беспечный?
4. Не находите ли Вы, что Вам очень трудно отвечать „нет“?
5. Задумываетесь ли Вы перед тем, как что-либо предпринять?
6. Если Вы обещаете что-то сделать, всегда ли Вы сдерживаете свои обещания?
7. Часто ли у Вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Обычно Вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
9. Часто ли Вы без достаточных на то причин чувствуете себя несчастным человеком?
10. Сделали бы Вы почти все, что угодно, на спор?
11. Возникают ли у Вас чувство робости и ощущение стыда, когда Вы хотите завести разговор с симпатичной(ным) незнакомкой(цем)?
12. Выходите ли Вы иногда из себя, злитесь ли?
13. Часто ли Вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли Вы беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, что не следовало бы делать или говорить?
15. Предпочитаете ли Вы обычно книгу встречам с людьми?
16. Легко ли Вас обидеть?
17. Любите ли Вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у Вас иногда мысли, которые Вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что Вы иногда полны энергии так, что все горит в руках, а иногда совсем вялы?
20. Предпочитаете ли Вы иметь поменьше друзей, но зато особенно близких Вам?
21. Часто ли Вы мечтаете?

22. Когда на Вас кричат, Вы отвечаете тем же?
23. Часто ли Вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли Ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли Вы дать волю своим чувствам и всю повеселиться в компании?
26. Считаете ли Вы себя человеком возбудимым и чувствительным?
27. Считают ли Вас человеком живым и веселым?
28. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, Вы испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что Вам не спится из-за того, что разные мысли лезут в голову?
32. Если Вы хотите узнать о чем-нибудь, то Вы предпочитаете прочитать об этом в книге, нежели спросить?
33. Бывают ли у Вас сердцебиения?
34. Нравится ли Вам работа, которая требует от Вас постоянного внимания?
35. Бывает ли у Вас приступ дрожи?
36. Всегда ли Вы платили бы за провоз багажа на транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли Вы?
39. Нравится ли Вам работа, которая требует быстроты действий?
40. Волнуетесь ли Вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?
41. Вы ходите медленно и неторопливо?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или на работу?
43. Часто ли Вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что Вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли?
46. Вы чувствовали бы себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди Ваших знакомых люди, которые Вам явно не нравятся?
49. Можете ли Вы сказать, что Вы весьма уверенный в себе человек?
50. Легко ли Вы обижаетесь, когда люди указывают на Ваши ошибки в работе или на Ваши личные промахи?

51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?
53. Легко ли Вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье?
56. Любите ли Вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли Вы от бессонницы?

Ключ:

Экстраверсия: «да» – 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56;

«нет» – 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

Нейротизм: «да» – 2, 4, 7, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Ложь: «да» – 6, 24, 36;

«нет» – 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Личностный опросник Г.Айзенка (форма В)

1. Любите ли Вы оживление и суету вокруг Вас?
2. Часто ли у Вас бывает беспокойное чувство, что Вам чего-то хочется, но Вы не знаете – чего?
3. Вы из тех людей, которые не лезут за словом в карман?
4. Чувствуете ли Вы себя иногда счастливым, а иногда печальным без какой-либо причины?
5. Держитесь ли Вы обычно в тени на вечеринках или в компании?
6. Всегда ли Вы в детстве делали немедленно и безропотно то, что Вам приказывали?
7. Бывает ли, что Вы дуетесь?
8. Предпочитаете ли Вы прекращать ссору молчанием?
9. Унылый ли Вы человек?
10. Любите ли Вы быть среди людей?
11. Часто ли Вы теряете сон из-за тревог?
12. Верите ли Вы в какие-нибудь приметы?
13. Могли бы Вы назвать себя беспечным человеком?
14. Часто ли Вы решаетесь на что-либо слишком поздно?
15. Предпочитаете ли Вы работать в одиночестве?
16. Часто ли Вы чувствуете равнодушие и усталость без серьезной причины?
17. Подвижный ли Вы человек?
18. Смеетесь ли Вы иногда грязным шуткам?

19. Часто ли Вам надоедает что-либо так, что Вы чувствуете себя „сытым по горло”?
20. Чувствуете ли Вы себя неловко в нарядной одежде?
21. Можно ли чем-нибудь отвлечь Ваши мысли, когда Вы сосредоточены?
22. Всегда ли Вы можете переложить свои мысли в слова?
23. Бываете ли Вы в расстроенном состоянии, в забытьи?
24. Полностью ли Вы свободны от всяких предрассудков?
25. Любите ли Вы каверзные шутки?
26. Часто ли Вы думаете о прошлом?
27. Вы очень любите вкусную пищу?
28. Когда Вы раздражены, нуждаетесь ли Вы в другом человеке, чтобы выговориться, излить душу?
29. Если Вам нужны деньги, согласитесь ли Вы скорее продать что-нибудь из вещей, чем занять деньги?
30. Прихвастываете ли Вы иногда?
31. Способны ли Вас растрогать некоторые вещи?
32. Предпочли бы Вы остаться в одиночестве дома, чем пойти в скучную компанию?
33. Бываете ли Вы так возбуждены, что не можете усидеть на месте?
34. Любите ли Вы планировать все заранее, детально?
35. Бывают ли у Вас головокружения?
36. Всегда ли Вы отвечаете на частные письма после прочтения?
37. Делаете ли Вы обычно что-либо лучше, обдумывая в одиночку, чем обсуждая с друзьями?
38. Случается ли у Вас одышка, хотя Вы никакой тяжелой работы не делали?
39. Являетесь ли Вы беспечным человеком, которого не волнует, чтобы все было как надо?
40. Подводят ли Вас иногда нервы?
41. Нравится ли Вам больше планировать, чем делать?
42. Откладываете ли Вы на завтра то, что можно сделать сегодня?
43. Нервничаете ли Вы, когда находитесь в лифте или туннеле?
44. Делаете ли Вы первые шаги к сближению, когда знакомитесь?
45. Бывают ли у Вас сильные головные боли?
46. Считаете ли Вы, что все само собой уладится и придет в норму?
47. Трудно ли Вам порой заснуть ночью?
48. Говорите ли Вы иногда неправду?
49. Говорили ли Вы иногда первое, что придет в голову?

50. Долго ли переживаете после случившегося конфуза?
51. Замкнуты ли Вы со всеми, кроме близких Вам друзей?
52. Часто ли случается, что Вы делаете что-либо, не подумав?
53. Любите ли Вы шутить и рассказывать забавные истории?
54. Предпочитаете ли Вы больше выигрывать, чем проигрывать?
55. Застенчивы ли Вы в присутствии старших?
56. Считаете ли Вы, что стоит рисковать, когда шансы не в Вашу пользу?
57. Часто ли у Вас сосет „под ложечкой” перед важным делом?

Ключ:

Экстраверсия: «да» – 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 29, 39, 44, 46, 49, 53, 56;
«нет» – 5, 15, 20, 32, 34, 37, 41, 51.

Нейротизм: «да» – 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40
43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Ложь: «да» – 6, 24, 36;
«нет» – 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Процедура проведения исследования. Процедура проведения, обработка результатов и их интерпретация одинаковы для форм А и В. Эксперимент может проводиться индивидуально и в группе. Экспериментатор излагает испытуемым инструкцию.

Инструкция: Вам будет предложено ответить на ряд вопросов. Отвечайте «да» или «нет» на каждый из поставленных вопросов. Отвечайте, не раздумывая, по первому побуждению, правильных и неправильных ответов здесь нет.

Испытуемым предъявляется бланк опросника. Время ответов не ограничивается.

Обработка. После ответа испытуемого экспериментатор с помощью ключа подсчитывает баллы по показателям экстраверсии, нейротизма, лжи. Каждый ответ, совпадающий с ключом, оценивается в один балл.

Интерпретация.

По шкале экстраверсии - интроверсии: 12 – среднее значение, количество баллов больше или равно 15 – экстраверт, больше или равно 19 – ярко выраженный экстраверт; меньше или равно 9 – интроверт, меньше или равно 5 – ярко выраженный интроверт.

По шкале нейротизма: 9 – 13 – среднее значение, больше или равно 15 – высокий уровень нейротизма, больше или равно 19 – очень высокий уровень нейротизма, меньше или равно 7 – низкий уровень нейротизма.

По шкале лжи: норма – не больше 4, больше 4 – неискренность в ответах, свидетельство демонстративности поведения, ориентированность на социальное одобрение.

Связь двухфакторного описания личности с четырьмя классическими типами

темперамента – холерическим, сангвиническим, флегматическим и меланхолическим – отражается в «круге Айзенка» (см. рисунок): по горизонтали в направлении слева направо увеличивается абсолютная величина показателя экстраверсии, а по вертикали снизу вверх уменьшается выраженность показателя стабильности.

С помощью «круга Айзенка» на основе полученных показателей экстраверсии и нейротизма определяется тип темперамента испытуемого.

На основании полученных данных по отдельным испытуемым пишутся заключения. В них оцениваются уровневые характеристики показателей каждого испытуемого, тип темперамента, даются рекомендации по коррекции или самокоррекции тех свойств, показатели которых оказались либо очень высокими, либо очень низкими.



Ответный лист

ФИО _____ Дата _____

Возраст _____ Образование _____

| № п/п | Ответы | | № п/п | Ответы | | № п/п | Ответы | | № п/п | Ответы | |
|----------|--------|-----|----------|--------|-----|----------|--------|-----|--------------|--------|-----|
| | Да | Нет | | Да | Нет | | Да | Нет | | Да | Нет |
| 1 | | | 16 | | | 31 | | | 46 | | |
| 2 | | | 17 | | | 32 | | | 47 | | |
| 3 | | | 18 | | | 33 | | | 48 | | |
| 4 | | | 19 | | | 34 | | | 49 | | |
| 5 | | | 20 | | | 35 | | | 50 | | |
| 6 | | | 21 | | | 36 | | | 51 | | |
| 7 | | | 22 | | | 37 | | | 52 | | |
| 8 | | | 23 | | | 38 | | | 53 | | |
| 9 | | | 24 | | | 39 | | | 54 | | |
| 10 | | | 25 | | | 40 | | | 55 | | |
| 11 | | | 26 | | | 41 | | | 56 | | |
| 12 | | | 27 | | | 42 | | | 57 | | |
| 13 | | | 28 | | | 43 | | | Σ | | |
| 14 | | | 29 | | | 44 | | | Экстраверсия | | |
| 15 | | | 30 | | | 45 | | | Нейротизм | | |
| | | | | | | | | | Ложь | | |

2. ШМИШЕКА ОПРОСНИК

(Schmieschek Fragebogen)

(диагностики типа акцентуации личности)

Инструкция

«Вам предлагается ответить на 88 вопросов, касающихся различных сторон Вашей личности. В ответном бланке рядом с номером вопроса поставьте знак + (да), если согласны, или - (нет), если не согласны. Отвечайте быстро, долго не задумывайтесь».

1. Является ли ваше настроение в общем веселым и беззаботным?
2. Восприимчивы ли вы к обидам?
3. Случалось ли вам иногда быстро заплакать?
4. Всегда ли вы считаете себя правым в том деле, которое делаете, и вы не успокоитесь, пока не убедитесь в этом?
5. Считаете ли вы себя более смелым, чем в детском возрасте?
6. Может ли ваше настроение меняться от глубокой радости до глубокой печали?
7. Находитесь ли вы в компании в центре внимания?
8. Бывают ли у вас дни, когда вы без достаточных на то оснований находитесь в угрюмом и раздражительном настроении и ни с кем не хотите разговаривать?
9. Серьезный ли вы человек?
10. Можете ли вы сильно воодушевиться?
11. Предприимчивы ли вы?
12. Быстро ли вы забываете, если вас кто-нибудь обидит?
13. Мягкосердечный ли вы человек?
14. Пытаетесь ли вы проверить после того, как опустили письмо в почтовый ящик, не осталось ли оно висеть в прорези?
15. Всегда ли вы стараетесь быть добросовестным в работе?
16. Испытывали ли вы в детстве страх перед грозой или собаками?
17. Считаете ли вы других людей недостаточно требовательными друг к другу?
18. Сильно ли зависит ваше настроение от жизненных событий и переживаний?
19. Всегда ли вы прямодушны со своими знакомыми?
20. Часто ли ваше настроение бывает подавленным?
21. Был ли у вас раньше истерический припадок или истощение нервной системы?
22. Склонны ли вы к состояниям сильного внутреннего беспокойства или страстного стремления?
23. Трудно ли вам длительное время просидеть на стуле?
24. Боретесь ли вы за свои интересы, если кто-то поступает с вами несправедливо?
25. Смогли бы вы убить человека?
26. Сильно ли вам мешает косо висящая гардина или неровно настланная скатерть, настолько, что вам хочется немедленно устранить эти недостатки?
27. Испытывали ли вы в детстве страх, когда оставались одни в квартире?
28. Часто ли у вас без причины меняется настроение?
29. Всегда ли вы старательно относитесь к своей деятельности?
30. Быстро ли вы можете разгневаться?

31. Можете ли вы быть бесшабашно веселым?
32. Можете ли вы иногда целиком проникнуться чувством радости?
33. Подходите ли вы для проведения увеселительных мероприятий?
34. Высказываете ли вы обычно людям свое откровенное мнение по тому или иному вопросу?
35. Влияет ли на вас вид крови?
36. Охотно ли вы занимаетесь деятельностью, связанной с большой ответственностью?
37. Склонны ли вы вступиться за человека, с которым поступили несправедливо?
38. Трудно ли вам входить в темный подвал?
39. Выполняете ли вы кропотливую черную работу так же медленно и тщательно, как и любимое вами дело?
40. Вы общительный человек?
41. Охотно ли вы декламировали в школе стихи?
42. Убегали ли вы ребенком из дома?
43. Тяжело ли вы воспринимаете жизнь?
44. Бывали ли у вас конфликты и неприятности, которые так изматывали вам нервы, что вы не выходили на работу?
45. Можно ли сказать, что вы при неудачах не теряете чувство юмора?
46. Сделаете ли вы первым шаг к примирению, если вас кто-то оскорбит?
47. Любите ли вы животных?
48. Уйдете ли вы с работы или из дому, если у вас там что-то не в порядке?
49. Мучают ли вас неопределенные мысли, что с вами или с вашими родственниками случится какое-нибудь несчастье?
50. Считаете ли вы, что настроение зависит от погоды?
51. Затруднит ли вас выступить на сцене перед большим количеством зрителей?
52. Можете ли вы выйти из себя и дать волю рукам, если вас кто-то умышленно грубо рассердит?
53. Много ли вы общаетесь?
54. Если вы будете чем-либо разочарованы, придете ли в отчаяние?
55. Нравится ли вам работа организаторского характера?
56. Упорно ли вы стремитесь к своей цели, даже если на пути встречается много препятствий?
57. Может ли вас так захватить кинофильм, что слезы выступят на глазах?
58. Трудно ли вам будет заснуть, если вы целый день размышляли над своим будущим или какой-нибудь проблемой?
59. Приходилось ли вам в школьные годы пользоваться подсказками или списывать у товарищей домашнее задание?
60. Трудно ли вам пойти ночью на кладбище?
61. Следите ли вы с большим вниманием, чтобы каждая вещь в доме лежала на своем месте?
62. Приходилось ли вам лечь спать в хорошем настроении, а проснуться – в удрученном и несколько часов оставаться в этом настроении?
63. Можете ли вы с легкостью приспособиться к новой ситуации?
64. Есть ли у вас предрасположенность к головной боли?

65. Часто ли вы смеетесь?
66. Можете ли вы быть приветливым с людьми, не открывая своего истинного отношения к ним?
67. Можно ли вас назвать оживленным и бойким человеком?
68. Сильно ли вы страдаете из-за несправедливости?
69. Можно ли вас назвать страстным любителем природы?
70. Есть ли у вас привычка проверять перед сном или перед тем, как уйти, выключен ли газ и свет, закрыта ли дверь?
71. Пугливы ли вы?
72. Бывает ли, что вы чувствуете себя на седьмом небе, хотя объективных причин для этого нет?
73. Охотно ли вы участвовали в юности в кружках художественной самодеятельности, в театральном кружке?
74. Тянет ли вас иногда смотреть вдаль?
75. Смотрите ли вы на будущее пессимистически?
76. Может ли ваше настроение измениться от высочайшей радости до глубокой тоски за короткий период времени?
77. Легко ли поднимается ваше настроение в дружеской компании?
78. Переносите ли вы злость длительное время?
79. Сильно ли вы переживаете, если горе случилось у другого человека?
80. Была ли у вас в школе привычка переписывать лист в тетради, если вы ошиблись, сделали исправление?
81. Можно ли сказать, что вы больше недоверчивы и осторожны, нежели доверчивы?
82. Часто ли вы видите страшные сны?
83. Возникала ли у вас мысль броситься из окна, под приближающийся поезд или автомобиль?
84. Становитесь ли вы радостным в веселом окружении?
85. Легко ли вы можете отвлечься от обременительных вопросов и не думать о них?
86. Трудно ли вам сдерживать себя, если вы разозлитесь?
87. Предпочитаете ли вы молчать (да), или вы словоохотливы (нет)?
88. Могли бы вы, если бы пришлось участвовать в театральном представлении, с полным проникновением и перевоплощением войти в роль и забыть о себе?

Интерпретация

Максимальная сумма баллов, получаемых в результате тестирования – 24. По некоторым источникам, признаком акцентуации считается величина, превосходящая 12 баллов. Другие же на основании практического применения опросника считают, что сумма баллов в диапазоне от 15 до 19 говорит лишь о тенденции к тому или иному типу акцентуации. И лишь в случае превышения 19 баллов черта характера является акцентуированной.

Выделенные К. Леонгардом 10 типов акцентуированных личностей разделены на две группы:

| | |
|---|---|
| акцентуации характера: 1) демонстративный, 2) педантичный, 3) застревающий, 4) возбудимый. | акцентуации темперамента: 1) гипертимический, 2) дистимический, 3) тревожно-боязливый, 4) циклотимический, 5) аффективный, 6) эмотивный. |
|---|---|

Ключ

При совпадении ответа на вопрос с ключом ответу присваивается один балл.

| | |
|---|---|
| 1. Демонстративность /демонстративный тип: + : 7, 19, 22, 29, 41, 44, 63, 66, 73, 85, 88. - : 51. Сумму ответов умножить на 2 | 6. Дистимность / дистимический тип: + : 9, 21, 43, 75, 87. Сумму ответов умножить на 3 |
| 2. Застревание /застревающий тип: + : 2, 15, 24, 34, 37, 56, 68, 78, 81. - : 12, 46, 59. Сумму ответов умножить на 2 | 7. Тревожность / тревожно-боязливый тип: + : 16, 27, 38, 49, 60, 71, 82. - : 5. Сумму ответов умножить на 3 |
| 3. Педантичность/педантичный тип: + : 4, 14, 17, 26, 39, 48, 58, 61, 70, 80, 83. - : 36. Сумму ответов умножить на 2 | 8. Экзальтированность/аффективно-экзальтированный тип: + : 10, 32, 54, 76. Сумму ответов умножить на 6 |
| 4. Возбудимость/возбудимый тип: + : 8, 20, 30, 42, 52, 64, 74, 86. Сумму ответов умножить на 3 | 9. Эмотивность/эмотивный тип: + : 3, 13, 35, 47, 57, 69, 79. - : 25. Сумму ответов умножить на 3 |
| 5. Гипертимность/гипертимный тип: + : 1, 11, 23, 33, 45, 55, 67, 77. Сумму ответов умножить на 3 | 10. Циклотимность/циклотимный тип: + : 6, 18, 28, 40, 50, 62, 72, 84. Сумму ответов умножить на 3 |

1. Демонстративный тип. Характеризуется повышенной способностью к вытеснению, демонстративностью поведения, живостью, подвижностью, легкостью в установлении контактов. Склонен к фантазерству, лживости и притворству, направленным на приукрашивание своей персоны, к авантюризму, артистизму, позерству. Им движет стремление к лидерству, потребность в признании, жажда постоянного внимания к своей персоне, жажда власти, похвалы; перспектива быть незамеченным отягощает его. Он демонстрирует высокую приспособляемость к людям, эмоциональную лабильность (легкую смену настроений) при отсутствии действительно глубоких чувств, склонность к интригам (при внешней мягкости манеры общения). Отмечается беспредельный эгоцентризм, жажда восхищения, сочувствия, почитания, удивления. Обычно похвала других в его присутствии вызывает у него особо неприятные ощущения, он этого не выносит. Стремление к компании обычно связано с потребностью ощутить себя лидером, занять исключительное

положение. Самооценка сильно далека от объективности. Может раздражать своей самоуверенностью и высокими притязаниями, сам систематически провоцирует конфликты, но при этом активно защищается. Обладая патологической способностью к вытеснению, он может полностью забыть то, о чем он не желает знать. Это расковывает его во лжи. Обычно лжет с невинным лицом, поскольку то, о чем он говорит, в данный момент для него является правдой; по-видимому, внутренне он не осознает свою ложь или же осознает очень неглубоко, без заметных угрызений совести. Способен увлечь других неординарностью мышления и поступков.

2. Застревающий тип. Его характеризует умеренная общительность, занудство, склонность к нравоучениям, неразговорчивость. Часто страдает от мнимой несправедливости по отношению к нему. В связи с этим проявляет настороженность и недоверчивость по отношению к людям, чувствителен к обидам и огорчениям, уязвим, подозрителен, отличается мстительностью, долго переживает происшедшее, не способен легко отходить от обид. Для него характерна заносчивость, часто выступает инициатором конфликтов. Самонадеянность, жесткость установок и взглядов, сильно развитое честолюбие часто приводят к настойчивому утверждению своих интересов, которые он отстаивает с особой энергичностью. Стремится добиться высоких показателей в любом деле, за которое берется, и проявляет большое упорство в достижении своих целей. Основной чертой является склонность к аффектам (правдолюбие, обидчивость, ревность, подозрительность), инертность в проявлении аффектов, в мышлении, в моторике.

3. Педантичный тип. Характеризуется ригидностью, инертностью психических процессов, тяжел на подъем, долгим переживанием травмирующих событий. В конфликты вступает редко, выступая скорее пассивной, чем активной стороной. В то же время очень сильно реагирует на любое проявление нарушения порядка. На службе ведет себя как бюрократ, предъявляя окружающим много формальных требований. Пунктуален, аккуратен, особое внимание уделяет чистоте и порядку, скрупулезен, добросовестен, склонен жестко следовать плану, в выполнении действий нетороплив, усидчив, ориентирован на высокое качество работы и особую аккуратность, склонен к частым самопроверкам, сомнениям в правильности выполненной работы, брюзжанию, формализму. С охотой уступает лидерство другим людям.

4. Возбудимый тип. Недостаточная управляемость, ослабление контроля над влечениями и побуждениями сочетаются у людей такого типа с властью физиологических влечений. Для него характерна повышенная импульсивность, инстинктивность, грубость, занудство, угрюмость, гневливость, склонность к хамству и брани, к трениям и конфликтам, в которых сам и является активной, провоцирующей стороной. Раздражителен, вспыльчив, часто меняет место работы, неуживчив в коллективе. Отмечается низкая контактность в общении, замедленность вербальных и невербальных реакций, тяжеловесность поступков. Для него никакой труд не становится привлекательным, работает лишь по мере необходимости, проявляет такое же нежелание учиться. Равнодушен к будущему, целиком живет

настоящим, желая извлечь из него массу развлечений. Повышенная импульсивность или возникающая реакция возбуждения гасятся с трудом и могут быть опасны для окружающих. Он может быть властным, выбирая для общения наиболее слабых.

5. Гипертимный тип. Людей этого типа отличает большая подвижность, общительность, болтливость, выраженность жестов, мимики, пантомимики, чрезмерная самостоятельность, склонность к озорству, недостаток чувства дистанции в отношениях с другими. Часто спонтанно отклоняются от первоначальной темы в разговоре. Везде вносят много шума, любят компании сверстников, стремятся ими командовать. Они почти всегда имеют очень хорошее настроение, хорошее самочувствие, высокий жизненный тонус, нередко цветущий вид, хороший аппетит, здоровый сон, склонность к чревоугодию и иным радостям жизни. Это люди с повышенной самооценкой, веселые, легкомысленные, поверхностные и вместе с тем деловитые, изобретательные, блестящие собеседники; люди, умеющие развлекать других, энергичные, деятельные, инициативные. Большое стремление к самостоятельности может служить источником конфликтов. Им свойственны вспышки гнева, раздражения, особенно когда они встречают сильное противодействие, терпят неудачу. Склонны к аморальным поступкам, повышенной раздражительности, прожектерству. Испытывают недостаточно серьезное отношение к своим обязанностям. Они трудно переносят условия жесткой дисциплины, монотонную деятельность, вынужденное одиночество.

6. Дистимический тип. Люди этого типа отличаются серьезностью, даже подавленностью настроения, медлительностью, слабостью волевых усилий. Для них характерны пессимистическое отношение к будущему, заниженная самооценка, а также низкая контактность, немногословность в беседе, даже молчаливость. Такие люди домоседы, индивидуалисты; общества, шумной компании обычно избегают, ведут замкнутый образ жизни. Часто угрюмы, заторможенны, склонны фиксироваться на теневых сторонах жизни. Они добросовестны, ценят тех, кто с ними дружит, и готовы им подчиниться, располагают обостренным чувством справедливости, а также замедленностью мышления.

7. Тревожный тип. Людям данного типа свойственны низкая контактность, минорное настроение, робость, пугливость, неуверенность в себе. Дети тревожного типа часто боятся темноты, животных, страшатся оставаться одни. Они сторонятся шумных и бойких сверстников, не любят чрезмерно шумных игр, испытывают чувство робости и застенчивости, тяжело переживают контрольные, экзамены, проверки. Часто стесняются отвечать перед классом. Охотно подчиняются опеке старших, нотации взрослых могут вызвать у них угрызения совести, чувство вины, слезы, отчаяние. У таких людей рано формируются чувство долга, ответственности, высокие моральные и этические требования. Чувство собственной неполноценности люди данного типа стараются замаскировать в самоутверждении через те виды деятельности, где они могут в большей мере раскрыть свои способности.

Свойственные им с детства обидчивость, чувствительность, застенчивость мешают сблизиться с теми, с кем хочется, особо слабым звеном является реакция на отношение со стороны окружающих. Непереносимость насмешек, подозрения сопровождаются неумением постоять за себя, отстаивать правду при несправедливых обвинениях. Такие люди редко вступают в конфликты, играя в них в основном пассивную роль, в конфликтных ситуациях они ищут поддержки и опоры. Они обладают дружелюбием, самокритичностью, исполнительностью. Вследствие своей беззащитности нередко служат козлами отпущения, мишенями для шуток.

8. Экзальтированный тип. Яркая черта этого типа – способность восторгаться, восхищаться, а также улыбчивость, ощущение счастья, радости, наслаждения. Эти чувства у них могут часто возникать по причине, которая у других не вызывает большого подъема, люди экзальтированного типа легко приходят в восторг от радостных событий и в полное отчаяние – от печальных. Им свойственна высокая контактность, словоохотливость, влюбчивость. Такие люди часто спорят, но не доводят дела до открытых конфликтов. В конфликтных ситуациях они бывают как активной, так и пассивной стороной. Они привязаны к друзьям и близким, альтруистичны, имеют чувство сострадания, хороший вкус, проявляют яркость и искренность чувств. Могут быть паникерами, подвержены сиюминутным настроениям, порывисты, легко переходят от состояния восторга к состоянию печали, обладают лабильностью психики.

9. Эмотивный тип. Этот тип родствен экзальтированному, но проявления его не столь бурны. Для них характерны эмоциональность, чувствительность, тревожность, болтливость, боязливость, глубокие реакции в области тонких чувств. Наиболее сильно выраженная их черта — гуманность, сопереживание другим людям или животным, отзывчивость, мягкосердечность, они радуются чужим успехам. Впечатлительны, слезливы, любые жизненные события воспринимают серьезнее, чем другие люди. Подростки остро реагируют на сцены из фильмов, где кому-либо угрожает опасность, сцена насилия может вызвать у них сильное потрясение, которое долго не забудется и может нарушить сон. Редко вступают в конфликты, обиды носят в себе, не выплескивая их наружу. Таким людям свойственно обостренное чувство долга, исполнительность. Бережно относятся к природе, любят выращивать растения, ухаживать за животными.

10. Циклотимный тип. Характеризуется сменой гипертимных и дистимных состояний. Таким людям свойственны частые периодические смены настроения, а также зависимость от внешних событий. Радостные события вызывают у них картины гипертимии: жажда деятельности, повышенная говорливость, смена идей; печальные – подавленность, замедленность реакций и мышления, также часто меняется их манера общения с окружающими людьми.

Ответный бланк (по результатам опросника Шмишека)

ФИО _____ Дата _____

Возраст _____ Образование _____

| | | | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. |
| 9. | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. | 15. | 16. |
| 17. | 18. | 19. | 20. | 21. | 22. | 23. | 24. |
| 25. | 26. | 27. | 28. | 29. | 30. | 31. | 32. |
| 33. | 34. | 35. | 36. | 37. | 38. | 39. | 40. |
| 41. | 42. | 43. | 44. | 45. | 46. | 47. | 48. |
| 49. | 50. | 51. | 52. | 53. | 54. | 55. | 56. |
| 57. | 58. | 59. | 60. | 61. | 62. | 63. | 64. |
| 65. | 66. | 67. | 68. | 69. | 70. | 71. | 72. |
| 73. | 74. | 75. | 76. | 77. | 78. | 79. | 80. |
| 81. | 82. | 83. | 84. | 85. | 86. | 87. | 88. |

Личностный профиль

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 24 | | | | | | | | | | |
| 23 | | | | | | | | | | |
| 22 | | | | | | | | | | |
| 21 | | | | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | | | | |
| 19 | | | | | | | | | | |
| 18 | | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | |
| 0 | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

3. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АТМОСФЕРЫ В КОЛЛЕКТИВЕ А.Ф. ФИДЛЕРА

Методика используется для оценки психологической атмосферы в коллективе. В основе лежит метод семантического дифференциала. Ниже представлен бланк методики. Ответ по каждому из 10 пунктов шкалы оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак *, тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего. Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная).

Пример заполненного бланка методики:

В табл. приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в Вашем коллективе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре Вы поставите знак, тем более выражен этот признак в Вашем коллективе.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------|
| 1. Дружелюбие | | | | | | | | | Враждебность |
| 2. Согласие | | | | | | | | | Несогласие |
| 3. Удовлетворенность | | | | | | | | | Неудовлетворенность |
| 4. Продуктивность | | | | | | | | | Непродуктивность |
| 5. Теплота | | | | | | | | | Холодность |
| 6. Сотрудничество | | | | | | | | | Несогласованность |
| 7. Взаимоподдержка | | | | | | | | | Недоброжелательность |
| 8. Увлеченность | | | | | | | | | Равнодушие |
| 9. Занимательность | | | | | | | | | Скука |
| 10. Успешность | | | | | | | | | Безуспешность |

На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в коллективе. Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, а это повышает ее надежность. Надежность увеличивается и в сочетании с другими методиками.

4. МЕТОДИКА «СТЕПЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ОСНОВНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ»

Инструкция: Перед вами 15 утверждений, которые вы должны оценить, попарно сравнивая их между собой.

Список утверждений:

«Я хочу...»

1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь теплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.

- ### Виды потребностей с соответствующими номерами утверждений:

- ## Результаты:

28 – 42 – потребности неудовлетворенны.

Ф.И.О. _____ Дата _____

[illegible]

5. МЕТОДИКА «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТИПА РАБОЧЕЙ МОТИВАЦИИ В. И. ГЕРЧИКОВА»

Вашему вниманию предлагается методика для определения доминирующего типа рабочей мотивации.

Вам предлагается ряд вопросов и несколько вариантов ответов. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответов Вы можете дать. Ваш выбор зафиксируйте, пожалуйста, в регистрационном бланке. Если Вы не согласны ни с одним из перечисленных вариантов, напишите, пожалуйста, свой вариант ответа в графе «другое».

Данное исследование может поспособствовать формированию системы мотивации в Вашей организации с учетом Вашего мотивационного типа и индивидуальных мотивационных потребностей.

Текст методики

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? (можете дать один или два варианта ответа):
 - а) что я в основном сам(а) решаю, что и как мне делать;
 - б) что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею;
 - в) что я чувствую себя полезным и нужным;
 - г) что мне за нее относительно неплохо платят;
 - д) особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна;
 - другое_____
2. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? (дайте только один ответ):
 - а) я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход;
 - б) в своей работе я полный хозяин;
 - в) у меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе;
 - г) я – ценный, незаменимый для организации работник;
 - д) я всегда выполняю то, что от меня требуют;
 - другое_____
3. Как Вы предпочитаете работать? (можете дать один или два варианта ответа):
 - а) предпочитаю делать то, что знакомо и привычно;
 - б) нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте;
 - в) чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу;
 - г) предпочитаю работать под полную личную ответственность;

д) готов(а) делать все, что нужно для организации;

другое _____

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в вашей организации. При каких условиях вы бы на это согласились? (можете дать один или два варианта ответа):

а) если предлагают намного более высокую зарплату;

б) если другая работа будет более творческой, интересной, чем нынешняя;

в) если новая работа даст мне больше самостоятельности;

г) если это нужно для организации;

д) при всех лучших я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык(ла);

другое _____

5. Попробуйте определить, что для Вас означает ваш заработок (можете дать один или два варианта ответа):

а) плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы;

б) это прежде всего плата за мои знания, квалификацию;

в) оплата моего трудового вклада в общие результаты деятельности организации;

г) мне нужен гарантированный заработок — пусть небольшой, но чтобы он был;

д) какой бы он ни был, я его заработала сам(а);

другое _____

6. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? (дайте только один ответ)

а) работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника;

б) работник продает организации свой труд, и если не получает за него хорошую цену, то вправе найти другого покупателя;

в) работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться;

г) работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага;

другое _____

7. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? (можете дать один или два варианта ответа):
- а) чувствуют особую ответственность за свою работу;
 - б) из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки;
 - в) чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации;
 - г) просто хотят «выделиться» или завоевать расположение руководства;
 - д) хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться;
- другое _____
8. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? (можете дать один или два варианта ответа):
- а) коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться;
 - б) предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми;
 - в) мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает;
 - г) можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам;
 - д) мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих;
- другое _____
9. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать совладельцем вашей организации. Воспользуетесь ли вы такой возможностью? (можете дать один или два варианта ответа):
- а) да, так как я смогу участвовать в управлении организацией;
 - б) да, потому что это может увеличить мой доход;
 - в) да, так как настоящий работник должен быть совладельцем;
 - г) вряд ли: на зареботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает;
 - д) нет, не нужны мне лишние заботы;
- другое _____
10. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ, какую из них вы выберете? (можете дать один или два варианта ответа):
- а) наиболее интересную, творческую;
 - б) наиболее самостоятельную, независимую;
 - в) за которую больше платят;
 - г) чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно надрываться;

д) не могу представить, что я уйду из нашей организации;
другое_____

11. Что Вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в вашей организации? (можете дать один или два варианта ответа):

- а) его зарплату, доходы, материальное положение;
- б) уровень его профессионализма, квалификации;
- в) насколько хорошо он «устроился»;
- г) насколько его уважают в организации;
- д) насколько он самостоятелен, независим;
- другое_____

12. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? (можете дать сколько угодно ответов):

- а) освоить новую профессию;
- б) работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать;
- в) перейти на менее удобный режим работы;
- г) работать более интенсивно;
- д) соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда;
- е) скорее всего, я просто уйду из этой организации;
- другое_____

13. Если Вы не занимаете пост руководителя, то хотели бы вы им стать? (можете дать один или два варианта ответа):

- а) да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения;
- б) не против, если это нужно для пользы дела;
- в) да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения;
- г) да, если это будет должным образом оплачиваться;
- д) нет, профессионал может отвечать только за самого себя;
- е) нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте;
- ж) да, чем я хуже других?
- з) нет, это слишком большая нагрузка для меня;
- другое_____

Мотивационные типы персонала

Каждый человек сочетает в себе один или несколько различных мотивационных типов. Мотивационный профиль сотрудника показывает в какой степени в нем

присутствует каждый мотивационный тип. Условно доля мотивационного типа описывается числом от 0 (соответствующий характер мотивации полностью отсутствует) до 100 (человек описывается "чистым" мотивационным типом), и сумма всех чисел равна 100. Различают следующие «чистые» типы мотивации:

- люмпенизированный (класс избегания);
- инструментальный (класс достижения);
- профессиональный (класс достижения);
- патриотический (класс достижения);
- хозяйский (класс достижения).

Характеристики «чистых» мотивационных типов:

Люмпенизированный тип (мотивация избегания):

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая цена рабочей силы (квалификация, ответственность, активность);
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий;
- работники характеризуются мотивацией избегания;
- расчет на благоприятное стечение обстоятельств и благосклонность руководителя.

Инструментальный тип (мотивация достижений):

- интересуется цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
- максимизация цены — величина заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд;
- возможность «заработать» получаемые деньги, а не получать их в качестве спонтанной прибавки благодаря щедрости руководителя; важна обоснованность цены, не желает «подачек»;
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно;
- работник с инструментальным типом мотивации, скорее, терпимо отнесется, например, к предложению поработать в худших условиях; для него это послужит основанием потребовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда;
- развитое социальное достоинство.

Профессиональный тип (мотивация достижений):

- интересуется содержанием работы;
- не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них ни платили;
- интересуют трудные задания, возможность проявить себя и доказать, что способен справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам;
- ориентирован на разнообразие, увлекательность, творческий характер работы, на профессиональное совершенствование;
- предпочитает самостоятельность в работе и считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание как лучшего в профессии;
- работник с профессиональным типом мотивации достаточно быстро становится лучшим специалистом компании, а его профессиональные интересы перемещаются за пределы организации;
- отличаются развитым профессиональным достоинством.

Патриотический тип (мотивация достижений):

- необходима идея, которая будет им двигать;
- интересуется участие в реализации общего, очень важного для организации дела;
- отличается готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме.

Хозяйский тип (мотивация достижений):

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

Обработка и интерпретация результатов

По ключевой таблице подсчитывают количество ответов по каждому столбцу. Вычисляют процентное соотношение у работника чистых мотивационных типов. При этом за 100 % принимают:

| Тип мотивации | Количество ответов |
|-------------------|--------------------|
| инструментальный | 15 |
| профессиональный | 16 |
| патриотический | 16 |
| хозяйский | 17 |
| люмпенизированный | 15 |

| Ключевая таблица идентификации типов трудовой мотивации | | | | | |
|---|-------------------------|------------------|----------------|-----------|-------------------|
| № вопроса | Типы трудовой мотивации | | | | |
| | Инструментальный | Профессиональный | Патриотический | Хозяйский | Люмпенизированный |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | г | б | в | а | д |
| 2 | а | в | г | б | д |
| 3 | в | б | д | г | а |
| 4 | а | б | г | в | д |
| 5 | а | б | в | д | г |
| 6 | б | в | а | а | г |
| 7 | д | б | в | а | г |
| 8 | г | б | а | в | д |
| 9 | б | г | а | а, в | д |
| 10 | в | а | д | б | г |
| 11 | а | б | г | д | в |
| 12 | г, е | а, г, е | а, в, г, д | а, б, г | б, д |
| 13 | г, е | д, в | б | а, в | ж, з |

Соответствие форм стимулирования мотивационным типам персонала

| Формы стимулирования | Мотивационный тип | | | | |
|----------------------|-------------------|------------------|----------------|------------|-------------------|
| | Инструментальный | Профессиональный | Патриотический | Хозяйский | Люмпенизированный |
| Негативные | Нейтральна | Запрещена | Применима | Запрещена | Базовая |
| Денежные | Базовая | Применима | Нейтральна | Применима | Нейтральна |
| Натуральные | Применима | Нейтральна | Применима | Нейтральна | Базовая |
| Моральные | Запрещена | Применима | Базовая | Нейтральна | Нейтральна |
| Патернализм | Запрещена | Запрещена | Применима | Запрещена | Базовая |
| Организационные | Нейтральна | Базовая | Нейтральна | Применима | Запрещена |
| Участие в управлении | Нейтральна | Применима | Применима | Базовая | Запрещена |

ОТВЕТНЫЙ ЛИСТ

Определение рабочего типа мотивации (В.И. Герчиков)

ФИО _____

| № | а | б | в | г | д | е | ж | з | Ваши варианты ответа |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------|
| 1 | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | |

6. МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ ПРЕДРАСПОЛОЖЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ К КОНФЛИКТНОМУ ПОВЕДЕНИЮ К. ТОМАСА

С помощью данного теста оказывается возможным определить собственный стиль поведения в ситуации разногласий. Всего таких стилей пять: *сотрудничество* – оптимально почти всегда; *компромисс* – вполне приемлем в ряде случаев; *избегание (уход)* – рекомендовано в случае неспровоцированных партнером конфликтов; *приспособление* – возможно в тех случаях, когда оппонент действительно прав, *соперничество* – наименее эффективный, но наиболее часто используемый стиль поведения в конфликтах.

Инструкция: Выберите вариант ответа, соответствующий вашему обычному поведению в конфликтной ситуации.

1. а) Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность в решении сложного вопроса.
б) Вместо того чтобы обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
б) Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов: и другого человека, и моих собственных.
3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
4. а) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.
5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.
б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. а) Я пытаюсь избежать неприятности для себя.
б) Я стараюсь добиться своего.
7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. а) Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.
б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего.
б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
б) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
б) Я даю другому возможность в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.
13. а) Я предлагаю компромиссную позицию.
б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
б) Я пытаюсь доказать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
б) Я стараюсь отложить спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.
20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) В ходе переговоров стараюсь быть внимательным к другому.
б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека.
б) Я отстаиваю свою позицию.
23. а) Как правило, я стараюсь удовлетворить желания каждого из нас.
б) Иногда я предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.
б) Когда я веду переговоры – стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26. а) Я обычно предлагаю компромиссную позицию.
 б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров.
 б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
 б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
29. а) Я предлагаю компромиссную позицию.
 б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
 б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Ключ опросника

| № п/п | Соперничество | Сотрудничество | Компромисс | Избегание | Приспособление |
|-------|---------------|----------------|------------|-----------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | | | | a | b |
| 2 | | b | a | | |
| 3 | a | | | | b |
| 4 | | | a | | b |
| 5 | | a | | b | |
| 6 | b | | | a | |
| 7 | | | b | a | |
| 8 | a | b | | | |
| 9 | b | | | a | |
| 10 | a | | b | | |
| 11 | | a | | | b |
| 12 | | | b | a | |
| 13 | b | | a | | |
| 14 | b | a | | | |
| 15 | | | | b | a |
| 16 | b | | | | a |
| 17 | a | | | b | |
| 18 | | | b | | a |
| 19 | | a | | b | |
| 20 | | a | b | | |
| 21 | | b | | | a |
| 22 | b | | a | | |
| 23 | | a | | b | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 24 | | | b | | a |
| 25 | a | | | | b |
| 26 | | b | a | | |
| 27 | | | | a | b |
| 28 | a | b | | | |
| 29 | | | | b | |
| 30 | b | | | | a |

7. МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ К. РОДЖЕРСА И Р. ДАЙМОНДА

Инструкция. В опроснике содержатся высказывания о человеке, о его образе жизни – переживаниях, мыслях, привычках, стиле поведения. Их всегда можно соотнести с нашим собственным образом жизни.

Прочитав или прослушав очередное высказывание опросника, примерьте его к своим привычкам, своему образу жизни и оцените, в какой мере это высказывание может быть отнесено к вам. Для того чтобы обозначить ваш ответ в бланке, выберите подходящий, по вашему мнению, один из семи вариантов оценок, пронумерованных цифрами от «0» до «6»:

- «0» – это ко мне совершенно не относится;
- «1» – мне это не свойственно в большинстве случаев;
- «2» – сомневаюсь, что это можно отнести ко мне;
- «3» – не решаюсь отнести это к себе;
- «4» – это похоже на меня, но нет уверенности;
- «5» – это на меня похоже;
- «6» – это точно про меня.

Выбранный вами вариант ответа отметьте в бланке для ответов в ячейке, соответствующей порядковому номеру высказывания.

Опросник

1. Испытывает неловкость, когда вступает с кем-нибудь в разговор.
2. Нет желания раскрываться перед другими.
3. Во всем любит состязание, соревнование, борьбу.
4. Предъявляет к себе высокие требования.
5. Часто ругает себя за сделанное.
6. Часто чувствует себя униженным.
7. Сомневается, что может нравиться кому-нибудь из лиц противоположного пола.
8. Свои обещания выполняет всегда.
9. Теплые, добрые отношения с окружающими.
10. Человек сдержанный, замкнутый; держится от всех чуть в стороне.
11. В своих неудачах винит себя.
12. Человек ответственный; на него можно положиться.
13. Чувствует, что не в силах хоть что-нибудь изменить, все усилия напрасны.
14. На многое смотрит глазами сверстников.
15. Принимает в целом те правила и требования, которым надлежит следовать.

16. Собственных убеждений и правил не хватает.
17. Любит мечтать – иногда прямо среди бела дня. С трудом возвращается от мечты к действительности.
18. Всегда готов к защите и даже нападению: «застревает» на переживаниях обид, мысленно перебирая способы мщения.
19. Умеет управлять собой и собственными поступками, заставлять себя, разрешать себе; самоконтроль для него не проблема.
20. Часто портится настроение: накатывают уныние, хандра.
21. Все, что касается других, не волнует: сосредоточен на себе; занят собой.
22. Люди, как правило, ему нравятся.
23. Не стесняется своих чувств, открыто их выражает.
24. Среди большого стечения народа бывает немножко одиноко.
25. Сейчас очень не по себе. Хочется все бросить, куда-нибудь спрятаться.
26. С окружающими обычно ладит.
27. Всего труднее бороться с самим собой.
28. Настораживает незаслуженное доброжелательное отношение окружающих.
29. В душе – оптимист, верит в лучшее.
30. Человек неподатливый, упрямый; таких называют трудными.
31. К людям критичен и судит их, если считает, что они этого заслуживают.
32. Обычно чувствует себя не ведущим, а ведомым: ему не всегда удастся мыслить и действовать самостоятельно.
33. Большинство из тех, кто его знает, хорошо к нему относятся, любят его.
34. Иногда бывают такие мысли, которыми не хотелось бы ни с кем делиться.
35. Человек с привлекательной внешностью.
36. Чувствует себя беспомощным, нуждается в ком-то, кто был бы рядом.
37. Приняв решение, следует ему.
38. Принимает, казалось бы, самостоятельные решения, но не может освободиться от влияния других людей.
39. Испытывает чувство вины, даже когда винить себя как будто не в чем.
40. Чувствует неприязнь к тому, что его окружает.
41. Всем доволен.
42. Выбит из колеи: не может собраться, взять себя в руки, организовать себя.
43. Чувствует вялость; все, что раньше волновало, стало вдруг безразличным.
44. Уравновешен, спокоен.
45. Разозлившись, нередко выходит из себя.
46. Часто чувствует себя обиженным.
47. Человек порывистый, нетерпеливый, горячий: не хватает сдержанности.

48. Бывает, что сплетничает.
49. Не очень доверяет своим чувствам: они иногда подводят его.
50. Довольно трудно быть самим собой.
51. На первом месте рассудок, а не чувство: прежде чем что-либо сделать, подумает.
52. Происходящее с ним толкует на свой лад, способен напридумывать лишнего. Словом – не от мира сего.
53. Человек, терпимый к людям, и принимает каждого таким, каков он есть.
54. Старается не думать о своих проблемах.
55. Считает себя интересным человеком – привлекательным как личность, заметным.
56. Человек стеснительный, легко тушуетя.
57. Обязательно нужно напоминать, подталкивать, чтобы довел дело до конца.
58. В душе чувствует превосходство над другими.
59. Нет ничего, в чем бы выразил себя, проявил свою индивидуальность, свое Я.
60. Боится того, что подумают о нем другие.
61. Честолюбив, равнодушен к успеху, похвале: в том, что для него существенно, старается быть среди лучших.
62. Человек, у которого в настоящий момент многое достойно презрения.
63. Человек деятельный, энергичный, полон инициатив.
64. Пасует перед трудностями и ситуациями, которые грозят осложнениями.
65. Себя просто недостаточно ценит.
66. По натуре вожак и умеет влиять на других.
67. Относится к себе в целом хорошо.
68. Человек настойчивый, напористый; ему всегда важно настоять на своем.
69. Не любит, когда с кем-нибудь портятся отношения, особенно – если разногласия грозят стать явными.
70. Подолгу не может принять решение, а потом сомневается в его правильности.
71. Пребывает в растерянности; все спуталось, все смешалось у него.
72. Доволен собой.
73. Невезучий.
74. Человек приятный, располагающий к себе.
75. Лицом, может, и не очень пригож, но может нравиться как человек, как личность.
76. Презирает лиц противоположного пола и не связывается с ними.
77. Когда нужно что-то сделать, охватывает страх; а вдруг – не справлюсь, а вдруг – не получится.

78. Легко, спокойно на душе, нет ничего, что сильно бы тревожило.
79. Умеет упорно работать.
80. Чувствует, что растет, взрослеет: меняется сам и меняет отношение к окружающему миру.
81. Случается, что говорит о том, в чем совсем не разбирается.
82. Всегда говорит только правду.
83. Встревожен, обеспокоен, напряжен.
84. Чтобы заставить хоть что-то сделать, нужно как следует настоять, и тогда он уступит.
85. Чувствует неуверенность в себе.
86. Обстоятельства часто вынуждают защищать себя, оправдываться и обосновывать свои поступки.
87. Человек уступчивый, податливый, мягкий в отношениях с другими.
88. Человек толковый, любит размышлять.
89. Иной раз любит прихвастнуть.
90. Принимает решения и тут же их меняет; презирует себя за безволие, а сделать с собой ничего не может.
91. Старается полагаться на свои силы, не рассчитывает на чью-то помощь.
92. Никогда не опаздывает.
93. Испытывает ощущение скованности, внутренней несвободы.
94. Выделяется среди других.
95. Не очень надежный товарищ, не во всем можно положиться.
96. В себе все ясно, себя хорошо понимает.
97. Общительный, открытый человек; легко сходится с людьми.
98. Силы и способности вполне соответствуют тем задачам, которые приходится решать; со всем может справиться.
99. Себя не ценит: никто его всерьез не воспринимает; в лучшем случае к нему снисходительны, просто терпят.
100. Беспокоится, что лица противоположного пола слишком занимают мысли.
101. Все свои привычки считает хорошими.

Зона неопределенности в интерпретации результатов по каждой шкале для подростков приводится в скобках, для взрослых – без скобок. Результаты «до» зоны неопределенности интерпретируются как чрезвычайно низкие, а «после» самого высокого показателя в зоне неопределенности – как высокие.

БЛАНК ДЛЯ ОТВЕТОВ

| | | | | | | | | | |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |
| 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 |
| 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 |
| 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 |
| 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 |
| 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 |
| 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 | 97 | 98 | 99 | 100 |
| 101 | | | | | | | | | |

Интегральные показатели

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">«Адаптация»</p> $A = \frac{a}{a+b} \cdot 100\%$ | <p style="text-align: center;">«Самопритяжение»</p> $S = \frac{a}{a+b} \cdot 100\%$ |
| <p style="text-align: center;">«Притяжение других»</p> $L = \frac{1,2a}{1,2a+b} \cdot 100\%$ | <p style="text-align: center;">«Эмоциональная комфортность»</p> $E = \frac{a}{a+b} \cdot 100\%$ |
| <p style="text-align: center;">«Интернальность»</p> $I = \frac{a}{a+1,4b} \cdot 100\%$ | <p style="text-align: center;">«Стремление к доминированию»</p> $D = \frac{2a}{2a+b} \cdot 100\%$ |

Показатели и ключи интерпретации

| № | Показатели | Номера высказываний | Нормы |
|---|----------------------------|--|------------------------|
| 1 | a Адаптивность | 4, 5, 9, 12, 15, 19, 22, 23, 26, 27, 29, 33, 35, 37, 41, 44, 47, 51, 53, 55, 61, 63, 67, 72, 74, 75, 78, 80, 88, 91, 94, 96, 97, 98 | (68 – 170) 68-136 |
| | b Деадаптивность | 2, 6, 7, 13, 16, 18, 25, 28, 32, 36, 38, 40, 42, 43, 49, 50, 54, 56, 59, 60, 62, 64, 69, 71, 73, 76, 77, 83, 84, 86, 90, 95, 99, 100 | (68 – 170) 68 – 136 |
| 2 | a Лживость – | 34, 45, 48, 81, 89 | (18 – 45) 18 – 36 |
| | b Лживость + | 8, 82, 92, 101 | |
| 3 | a Приятие себя | 33, 35, 55, 67, 72, 74, 75, 80, 88, 94, 96 | (22 – 52) 22 – 42 |
| | b Неприятие себя | 7, 59, 62, 65, 90, 95, 99 | (14 – 35) 14 – 28 |
| 4 | a Приятие других | 9, 14, 22, 26, 53, 97 | (12 – 30) 12 – 24 |
| | b Неприятие других | 2, 10, 21, 28, 40, 60, 76 | (14 – 35) 14 – 28 |
| 5 | a Эмоциональный комфорт | 23, 29, 30, 41, 44, 47, 78 | (14 – 35) 14 – 28 |
| | b Эмоциональный дискомфорт | 6, 42, 43, 49, 50, 83, 85 | (14 – 35) 14 – 28 |
| 6 | a Внутренний контроль | 4, 5, 11, 12, 19, 27, 37, 51, 63, 68, 79, 91, 98 | (26 – 65) 26 – 52 |
| | b Внешний контроль | 25, 36, 52, 57, 70, 71, 73, 77 | (18 – 45) 18 – 36 |
| 7 | a Доминирование | 58, 61, 66 | (6 – 15) 6 – 12 |
| | b Ведомость | 16, 32, 38, 69, 84, 87 | (12 – 30) 12 – 24 |
| 8 | Эскапизм (уход от проблем) | 17, 18, 54, 64, 86 | (10 – 25) 10 – 20 |

8. ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА КАЧЕСТВ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ И ХАРАКТЕРНЫХ СПОСОБОВ УПРАВЛЕНИЯ (Ю. П. ПЛАТОНОВ)

ЦЕЛЬ: овладение умениями осуществления экспертной оценки качеств личности руководителя и характеристик способов управления (по методике Ю. П. Платонова).

В представленном ниже бланке для экспертной оценки выделено девять базовых характеристик руководителя:

1. **Определенность** – раскрывает структуру интересов к различным аспектам деятельности.
2. **Осознанность** – осознание целей организаторской деятельности.
3. **Целеустремленность** – приоритет мотивов организаторской деятельности.
4. **Избирательность** – способность глубоко и полно отражать психологические особенности коллектива.
5. **Тактичность** – способность, соблюдать чувство меры и находить наилучшую форму взаимоотношений.
6. **Действенность** – умение увлечь за собой людей, мобилизовать их.
7. **Требовательность** – готовность проявлять данное качество в различных формах в зависимости от особенностей ситуаций.
8. **Критичность** – способность обнаружить и выразить значимые отклонения от установленных норм.
9. **Ответственность** – способность брать на себя ответственность за результаты собственной работы и деятельности коллектива.

Каждая характеристика определяется по проявлению в деятельности руководителя семи признаков. Оценка признака делается по пятибалльной шкале, где низший балл – 1, а высший – 5.

В состав группы экспертов необходимо включить 7 – 10 членов трудового коллектива одного ранга. В зависимости от конкретных условий исследование может проводиться либо в групповой форме (но без взаимодействия экспертов), либо индивидуально. Количество бланков должно соответствовать числу экспертов.

БЛАНК ЭКСПЕРТА

| № п/п | Содержание признака | Оценка (баллы) |
|----------|---|-------------------|
| 1.1 | Проявляет интерес к деятельности руководителя | |
| 1.2 | Самостоятельно включается в организаторскую работу | |
| 1.3 | Проявляет интерес к планированию деятельности коллектива | |
| 1.4 | Проявляет интерес к организационной стороне деятельности руководителя | |
| 1.5 | Проявляет интерес к регулированию взаимоотношений в коллективе | |
| 1.6 | Проявляет интерес к стимулированию деятельности членов коллектива | |
| 1.7 | Проявляет интерес к контролю за деятельностью членов коллектива | |
| | Средний балл | |
| 2.1 | Считает, что главное – это результат и качество труда | |
| 2.2 | Считает, что руководитель несет ответственность за результаты деятельности коллектива (группы) | |
| 2.3 | Считает необходимым поддержание дисциплины | |
| 2.4 | Считает, что в работе в равной степени важны как организационные, так и воспитательные аспекты | |
| 2.5 | Считает, что руководитель обязан способствовать инициативе и самостоятельной работе членов коллектива (группы) | |
| 2.6 | Считает, что отношения не должны носить формальный | |
| 2.7 | Считает, что труд руководителя важен для коллектива (группы) | |
| | Средний балл | |
| 3.1 | Стремится принести максимальную пользу общему делу | |
| 3.2 | Стремится получить социальное признание | |
| 3.3 | Стремится наиболее полно раскрыть свои организаторские способности | |
| 3.4 | Стремится работать так, чтобы избежать претензий со стороны коллектива | |
| 3.5 | Стремится инициативно и ответственно выполнять свои обязанности | |

| № п/п | Содержание признака | Оценка (баллы) |
|----------|--|-------------------|
| 3.6 | Стремится получить удовлетворение от своей организаторской работы | |
| 3.7 | Стремится к позитивным взаимоотношениям с коллективом | |
| 4.1 | Способен давать людям точные характеристики | |
| 4.2 | Способен быстро оценивать особенности и состояния других | |
| 4.3 | Способен представить себя в ситуации, переживаемой другим | |
| 4.4 | Способен анализировать особенности поведения других людей | |
| 4.5 | Способен к сопереживанию и сочувствию | |
| 4.6 | Способен проявлять интерес и внимание к своим товарищам | |
| 4.7 | Способен ориентироваться во взаимоотношениях | |
| | Средний балл | |
| 5.1 | Способен находить правильный тон во взаимоотношениях | |
| 5.2 | Способен находить индивидуальный подход к людям | |
| 5.3 | Способен проявлять участливость, приходить на помощь | |
| 5.4 | Способен находить общий язык с разными людьми и в разных ситуациях | |
| 5.5 | Способен проявлять взвешенность в оценках | |
| 5.6 | Способен общаться с людьми без наигранности и нарочитости | |
| 5.7 | Способен общаться с людьми без грубости и чванства | |
| | Средний балл | |
| 6.1 | Способен воздействовать убедительностью доводов | |
| 6.2 | Способен к волевому воздействию | |
| 6.3 | Способен к эмоциональному воздействию | |
| 6.4 | Способен воздействовать личным примером (действием) | |
| 6.5 | Способен вызывать уверенность в успехе дела | |
| 6.6 | Способен словом побуждать коллектив (группу) к действию | |
| 6.7 | Способен правильно выбрать момент для воздействия | |
| | Средний балл | |
| 7.1 | Способен смело предъявлять требования | |
| 7.2 | Способен проявлять самостоятельность в предъявлении требований | |
| 7.3 | Способен проявлять гибкость в требованиях | |
| 7.4 | Способен проявлять настойчивость в требованиях | |
| 7.5 | Способен проявлять постоянство в требованиях | |

| № п/п | Содержание признака | Оценка (баллы) |
|----------|---|-------------------|
| 7.6 | Способен выражать требование в разной форме (от шутки до приказа) | |
| 7.7 | Способен находить должную меру требования | |
| | Средний балл | |
| 8.1 | Способен проявлять самостоятельность в оценках других людей | |
| 8.2 | Способен проявлять прямоту и смелость критики, но без придирчивости | |
| 8.3 | Способен к доброжелательной критике | |
| 8.4 | Способен логично и аргументированно делать критические замечания | |
| 8.5 | Способен проявлять глубину и существенность в критических замечаниях | |
| 8.6 | Способен точно дифференцировать поведение и действия людей | |
| 8.7 | Способен к самокритичности в оценках своего поведения | |
| | Средний балл | |
| 9.1 | Способен объективно оценивать свои успехи и неудачи | |
| 9.2 | Способен работать с полной отдачей сил | |
| 9.3 | Способен довести до конца начатое дело | |
| 9.4 | Способен интересы дела ставить выше личных интересов | |
| 9.5 | Способен видеть в ошибках коллектива прежде всего свои личные ошибки как руководителя | |
| 9.6 | Способен признавать ошибочность своих решений | |
| 9.7 | Способен ответственно выполнять любую работу | |
| | Средний балл | |
| | ИТОГО: | |

При обработке результатов исследователь подсчитывает сумму баллов, выставленных по каждой из 9 характеристик. Итоги переносятся в обобщающую таблицу. Затем вычисляются:

- 1) Сумма баллов, выставленных в целом каждым экспертом;
- 2) Средний балл каждого эксперта;
- 3) Сумма баллов, выставленных всей группой экспертов по каждой отдельной характеристике;

- 4) Средние баллы группы по отдельным характеристикам;
- 5) Общая сумма баллов всех экспертов;
- 6) Общий средний балл группы экспертов.

Общий средний балл позволяет выявить уровень качеств личности руководителя и характеристик способов управления. Так, значения менее 21 интерпретируются как практическая непригодность к выполнению функций руководителя; показатели в интервале 21 – 27 - низкий уровень, показатели от 28 до 35 – средний уровень, более 36 – высокий уровень.

В том случае, если при обработке результатов выяснится, что максимальная и минимальная экспертные оценки резко отличаются от остальных, целесообразно исключить их из общего рассмотрения. Значительная вариативность в оценках экспертов может свидетельствовать о неоднородности группы, о разном уровне компетентности экспертов.

ОБОБЩАЮЩАЯ ТАБЛИЦА

| Эксперт | Сумма баллов по характеристикам | | | | | | | | | Всего | Средний балл |
|---------------------|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|-------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | |
| 1. . | | | | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | | | | | |
| 4. | | | | | | | | | | | |
| 5. | | | | | | | | | | | |
| 6. | | | | | | | | | | | |
| 7. | | | | | | | | | | | |
| и т.д. | | | | | | | | | | | |
| Сумма группы | | | | | | | | | | | |
| Средний балл группы | | | | | | | | | | | |

9. МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ УРОВНЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ (В.В.БОЙКО)

Опросник личностный, предназначенный для диагностики такого психологического феномена как «синдром эмоционального выгорания», возникающего у человека в процессе выполнения различных видов деятельности, связанных с длительным воздействием ряда неблагоприятных стресс-факторов. Опросник разработан В. В. Бойко.

По мнению автора, эмоциональное выгорание – это выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций в ответ на избранные психотравмирующие воздействия. «Выгорание» отчасти функциональный стереотип, поскольку позволяет человеку дозировать и экономно расходовать энергетические ресурсы. В то же время, могут возникать его дисфункциональные следствия, когда «выгорание» отрицательно сказывается на исполнении профессиональной деятельности и отношениях с партнерами.

Стимульный материал теста состоит из 84 утверждений, к которым испытуемый должен выразить свое отношение в виде однозначных ответов «да» или «нет». Методика позволяет выделить следующие 3 фазы развития стресса: «напряжение», «резистенция», «истощение».

Для каждой из указанных фаз определены ведущие симптомы «выгорания», разработана методика количественного определения степени их выраженности. Ниже приводится перечень выявляемых симптомов на разных стадиях развития «эмоционального выгорания».

«Напряжение»

- Переживание психотравмирующих обстоятельств;
- Неудовлетворенность собой;
- «Загнанность в клетку»;
- Тревога и депрессия.

«Резистенция»

- Неадекватное эмоциональное избирательное реагирование;
- Эмоционально-нравственная дезориентация;
- Расширение сферы экономии эмоций;
- Редукция профессиональных обязанностей.

«Истощение»

- Эмоциональный дефицит;
- Эмоциональная отстраненность;
- Личностная отстраненность (деперсонализация);
- Психосоматические и психовегетативные нарушения.

Инструкция

Проверьте себя. Если вы профессионал в какой-либо сфере взаимодействия с людьми, вам будет интересно увидеть, в какой степени у вас сформировалась психологическая защита в форме эмоционального выгорания. Читайте суждения и отвечайте «да» или «нет». Примите во внимание, что, если в формулировках опросника речь о партнерах, то имеются в виду субъекты вашей профессиональной деятельности: пациенты, клиенты, зрители, заказчики, учащиеся и другие люди, с которыми вы ежедневно работаете.

Стимульный материал

1. Организационные недостатки на работе постоянно заставляют меня нервничать, переживать, напрягаться.
2. Сегодня я доволен своей профессией не меньше, чем в начале карьеры.
3. Я ошибся в выборе профессии или профиля деятельности (занимаю не свое место).
4. Меня беспокоит то, что я стал хуже работать (менее продуктивно, менее качественно, медленнее).
5. Теплота взаимодействия с партнерами очень зависит от моего настроения – хорошего или плохого.
6. От меня как профессионала мало зависит благополучие партнеров.
7. Когда я прихожу с работы домой, то некоторое время (часа 2 – 3) мне хочется побыть наедине, чтобы со мной никто не общался.
8. Когда я чувствую усталость или напряжение, я стараюсь поскорее решить проблемы партнера (свернуть взаимодействие).
9. Мне кажется, что эмоционально я не могу дать партнерам того, что требует профессиональный долг.
10. Моя работа притупляет эмоции.
11. Я откровенно устал от человеческих проблем, с которыми приходится иметь дело на работе.
12. Бывает, я плохо засыпаю (сплю) из-за переживаний, связанных с работой.
13. Взаимодействие с партнерами требует от меня большого напряжения.
14. Работа с людьми приносит все меньше удовлетворения.
15. Я бы сменил место работы, если бы представилась возможность.
16. Меня часто расстраивает то, что я не могу должным образом оказать партнеру профессиональную поддержку, услугу, помощь.
17. Мне всегда удается предотвратить влияние плохого настроения на деловые контакты.

18. Меня очень огорчает, если что-то не ладится в отношениях с деловым партнером.
19. Я настолько устаю на работе, что дома стараюсь общаться как можно меньше.
20. Из-за нехватки времени, усталости или напряжения часто уделяю внимание партнеру меньше, чем положено.
21. Иногда самые обычные ситуации общения на работе вызывают раздражение.
22. Я спокойно воспринимаю обоснованные претензии партнеров.
23. Общение с партнерами побудило меня сторониться людей.
24. При воспоминании о некоторых коллегах по работе или партнерах у меня портится настроение.
25. Конфликты или разногласия с коллегами отнимают много сил и эмоций.
26. Мне все труднее устанавливать или поддерживать контакты с деловыми партнерами.
27. Обстановка на работе мне кажется очень трудной, сложной.
28. У меня часто возникают тревожные ожидания, связанные с работой: что-то должно случиться, как бы не допустить ошибки, смогу ли сделать все, как надо, не сократят ли и т. п.
29. Если партнер мне неприятен, я стараюсь ограничить время общения с ним или меньше уделять ему внимания.
30. В общении на работе я придерживаюсь принципа «не делай людям добра, не получишь зла».
31. Я охотно рассказываю домашним о своей работе.
32. Бывают дни, когда мое эмоциональное состояние плохо сказывается на результатах работы (меньше делаю, снижается качество, случаются конфликты).
33. Порой я чувствую, что надо проявить к партнеру эмоциональную отзывчивость, но не могу.
34. Я очень переживаю за свою работу.
35. Партнерам по работе отдаешь внимания и заботы больше, чем получаешь от них признательности.
36. При мысли о работе мне обычно становится не по себе: начинает колоть в области сердца, повышается давление, появляется головная боль.
37. У меня хорошие (вполне удовлетворительные) отношения с непосредственным руководителем.
38. Я часто радуюсь, видя, что моя работа приносит пользу людям.
39. Последнее время (или как всегда) меня преследуют неудачи в работе.

40. Некоторые стороны (факты) моей работы вызывают глубокое разочарование, повергают в уныние.
41. Бывают дни, когда контакты с партнерами складываются хуже, чем обычно.
42. Я нахожу деловых партнеров (субъектов деятельности) хуже, чем обычно.
43. Усталость от работы приводит к тому, что я стараюсь сократить общение с друзьями и знакомыми.
44. Я обычно проявляю интерес к личности партнера, ни только к делу.
45. Обычно я прихожу на работу отдохнувшим, со свежими силами, в хорошем настроении.
46. Я иногда ловлю себя на том, что работаю без души с партнерами.
47. По работе встречаются настолько неприятные люди, что невольно желаешь им чего-нибудь плохого.
48. После общения с неприятными партнерами у меня бывает ухудшение физического или психического самочувствия.
49. На работе я испытываю постоянные физические или психологические перегрузки.
50. Успехи в работе вдохновляют меня.
51. Ситуация на работе, в которой я оказался, кажется мне безысходной (почти безысходной).
52. Я потерял покой из-за работы.
53. На протяжении последнего года была жалоба (были жалобы) в мой адрес со стороны партнера(ов).
54. Мне удастся беречь нервы благодаря тому, что многое из происходящего с партнерами я не принимаю близко к сердцу.
55. Я часто с работы приношу домой отрицательные эмоции.
56. Я часто работаю через силу.
57. Прежде я был более отзывчивым и внимательным к партнерам, чем теперь.
58. В работе с людьми руководствуюсь принципом: не тратить нервы, беречь здоровье.
59. Иногда иду на работу с тяжелым чувством: как все надоело, никого бы не видеть и не слышать.
60. После напряженного рабочего дня я чувствую недомогание.
61. Контингент партнеров, с которым я работаю, очень трудный.
62. Иногда мне кажется, что результаты моей работы не стоят тех усилий, которые я затрачиваю.
63. Если бы мне повезло с работой, я был бы более счастлив.

64. Я в отчаянии из-за того, что на работе у меня серьезные проблемы.
65. Иногда я поступаю со своими партнерами так, как не хотел бы, чтобы поступали со мной.
66. Я осуждаю партнеров, которые рассчитывают на особое снисхождение, внимание.
67. Чаще всего после рабочего дня у меня нет сил заниматься домашними делами.
68. Обычно я тороплю время: скорей бы рабочий день кончился.
69. Состояния, просьбы, потребности партнеров обычно меня искренне волнуют.
70. Работая с людьми, я обычно как бы ставлю экран, защищающий от чужих страданий и отрицательных эмоций.
71. Работа с людьми (партнерами) очень разочаровала меня.
72. Чтобы восстановить силы, я часто принимаю лекарства.
73. Как правило, мой рабочий день проходит спокойно и легко.
74. Мои требования к выполняемой работе выше, чем то, чего я достигаю в силу обстоятельств.
75. Моя карьера сложилась удачно.
76. Я очень нервничаю из-за всего, что связано с работой.
77. Некоторых из своих постоянных партнеров я не хотел бы видеть и слышать.
78. Я одобряю коллег, которые полностью посвящают себя людям (партнерам), забывая о собственных интересах.
79. Моя усталость на работе обычно мало сказывается (никак не сказывается) в общении с домашними и друзьями.
80. Если предоставляется случай, я уделяю партнеру меньше внимания, но так, чтобы он этого не заметил.
81. Меня часто подводят нервы в общении с людьми на работе.
82. Ко всему (почти ко всему), что происходит на работе, я утратил интерес, живое чувство.
83. Работа с людьми плохо повлияла на меня как на профессионала: обозлила, сделала нервным, притупила эмоции.
84. Работа с людьми явно подрывает мое здоровье.

Разработчиком теста применена усложненная схема подсчетов результатов тестирования. Каждый вариант ответа предварительно был оценен экспертами тем или иным числом баллов, которые указывается в «ключе». Это сделано потому, что признаки, включенные в симптом, имеют разное значение в определении его тяжести. Максимальную оценку – 10 баллов – получил от экспертов признак, наиболее показательный для данного симптома.

Существует трехступенчатая система получения показателей: количественный расчет выраженности отдельного симптома, суммирование показателей симптомов по каждой из фаз «выгорания», определение итогового показателя синдрома «эмоционального выгорания» как сумма показателей всех 12-ти симптомов. Интерпретация основывается на качественно-количественном анализе, который проводится путем сравнения результатов внутри каждой фазы. При этом важно определить, к какой фазе формирования стресса относятся доминирующие симптомы и в какой фазе их наибольшее число.

Таким образом, оперируя смысловым содержанием и количественными показателями, подсчитанными для разных фаз формирования синдрома «выгорания», можно дать достаточно объемную характеристику личности и, что, по мнению автора, не менее важно, наметить индивидуальные меры профилактики и психокоррекции.

Обработка данных

В соответствии с «ключом» осуществляются следующие подсчеты:

1. Определяется сумма баллов отдельно для каждого из 12 симптомов «выгорания», с учетом коэффициента, указанного в скобках. Так, например, по первому симптому положительный ответ на вопрос № 13 оценивается в 3 балла, а отрицательный ответ на вопрос №73 оценивается в 5 баллов, и т.д. Количество баллов суммируется, и определяется количественный показатель выраженности симптома.
2. Подсчитывается сумма показателей симптомов для каждой из 3-х фаз формирования «выгорания».
3. Вычисляется итоговый показатель синдрома эмоционального выгорания – сумма показателей всех 12-ти симптомов.

Ключ

«Напряжение»

Переживание психотравмирующих обстоятельств: +1(2), +13(3), +25(2), -37(3), +49(10), +61(5), -73(5).

Неудовлетворенность собой: -2(3), +14(2), +26(2), -38(10), -50(5), +62(5), +74(3).

«Загнанность в клетку»: +3(10), +15(5), +27(2), +39(2), +51(5), +63(1), -75(5).

Тревога и депрессия: +4(2), +16(3), +28(5), +40(5), +52(10), +64(2), +76(3).

«Резистенция»

Неадекватное эмоциональное избирательное реагирование: +5(5), -17(3), +29(10), +41(2), +53(2), +65(3), +77(5).

Эмоционально-нравственная дезориентация: +6(10), -18(3), +30(3), +42(5), +54(2), +66(2), -78(5).

Расширение сферы экономии эмоций: +7(2), +19(10), -31(2), +43(5), +55(3), +67(3), -79(5).

Редукция профессиональных обязанностей: +8(5), +20(5), +32(2), -44(2), +56(3), +68(3), +80(10).

«Истощение»

Эмоциональный дефицит: +9(3), +21(2), +33(5), -45(5), +57(3), -69(10), +81(2).

Эмоциональная отстраненность: +10(2), +22(3), -34(2), +46(3), +58(5), +70(5), +82(10).

Личностная отстраненность (деперсонализация): +11(5), +23(3), +35(3), +47(2), +59(5), +72(2), +83(10).

Психосоматические и психовегетативные нарушения: +12(3), +24(2), +36(5), +48(3), +60(2), +72(10), +84(5).

Интерпретация результатов

Предложенная методика дает подробную картину синдрома «эмоционального выгорания». Прежде всего, надо обратить внимание на отдельно взятые симптомы. Показатель выраженности каждого симптома колеблется в пределах от 0 до 30 баллов:

- 9 и менее баллов – не сложившийся симптом,
- 10-15 баллов – складывающийся симптом,
- 16 -20 баллов – сложившийся симптом.
- 20 и более баллов – симптомы с такими показателями относятся к доминирующим в фазе или во всем синдроме эмоционального выгорания.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 8-е изд. – СПб: Питер, 2008. – 832 с.
2. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалистов по обучению. – СПб.: Речь, 2008. – 128 с.
3. Гришина Н. В. Психология конфликта. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 544 с.
4. Дэвид Макклелланд. Мотивация человека. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
5. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 278 с.
6. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2006. – 512 с.
7. Ильин Е. П. Эмоции и чувства. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 783 с.
8. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала/ Аллин О. Н., Сальников Н. И. – М.: Генезис, 2005. – 248 с.
9. Кафидов В. В. Управление персоналом: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.
10. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента /Ходкинсон Джерард П., Пол Р. Сперроу. / пер. с англ. – Х.: Гуманитарный Центр, 2007. – 392 с.
11. Личность: теории, эксперименты, упражнения/ Фрейджер Р., Фейдимен Д. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2002. – 864 с.
12. Матвеева В., Кузнецов В., Вітковська О., Клиженко Я., Казанова М. Кадрова документація. – 10-те вид., перероб. і доп. – Х.:Фактор, 2010. – 576 с.
13. Менеджмент персоналу: навч. посібник/В. М.Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
14. Морозова Е. Н. Тренинг развития ресурсов руководителя. – СПб.: Речь, 2008. – 219 с.
15. Мучински П. Психология, профессия, карьера. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 539 с.
16. Организация работы команды проекта: психология, стратегия, тактика: учеб. пособие. – СПб.: Изд. Дом «Бизнес-пресса», 2006. – 360 с.
17. Організаційна культура керівника: навч. посібник/ Бабаєв В. М., Шаронова Н. В. – Харків: НТУ «ХПІ», 2005. – 260 с.
18. Основы управления персоналом: учеб. пособие/под ред. П. А. Златина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 448 с.
19. Психология мотивации и эмоций/ под ред. Ю. Б. Гиппенрейер и М. В. Фаликман. – М.: ЧеРо, 2006. – 752 с.
20. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учеб. пособие. – Самара: Издат. Дом «БАХРАХ-М», 2002. – 672 с.
21. Столяренко Л. Д. Психология управления: учеб. пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 512 с.
22. Теории личности / Хьелл Л., Зиглер Д. – СПб.: Питер, 2007. – 607 с.
23. Управление персоналом/пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 272 с. (Серия «Классика Harvard Business Review»).
24. Управление персоналом: учебник для вузов/под ред. Т. Ю.Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
25. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник /Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 606 с.
26. Щербатых Ю. В. Психология предпринимательства и бизнеса: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2008. – 304 с.
27. Якокка Л. Карьера менеджера: пер. с англ./ при участии У. Новака. – М.: Прогресс, 1991. – 384 с.

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

А

адаптация 76
аттестация 88
аттестация персонала 88
аттракция 19
аутсорсинг 10
аутстаффинг 10

Б

биографическая анкета 71

Г

группа 31
групповая динамика 34

Д

деловая оценка персонала 84
деловые игры 100
должность 30

З

Заявление 70

И

инструктаж 98

К

кадровая политика 56
кадровая работа 56
кадровое планирование 65
кадры 10
квалификация 30
коллектив 32
компетентность 30
конфликт 21, 52
коучинг 99

Л

лекция 100
лизинг 10
личность 14
личный план сотрудника 89

М

мотив 37
мотивация 37

Н

Невротическое состояние 11

О

обучение 91
организационная культура 35
отбор персонала 69
оценка персонала 84

П

персонал 10
планирование персонала 65
подбор персонала 69
профессиограмма 68
профессиональная адаптация 76
профессиональная пригодность 30
профессиональное здоровье 103
профессиональное обучение 91
профессиональный отбор 68

профессиональный подбор 68
профессиональный стресс 104
профессия 30
профориентация 68
процессуальные теории мотивации 44
психическое здоровье 104
психоаналитическая теория 15
психологический климат 42

Р

Рабочий 29
развитие персонала 91
резюме 72
ротация 99
руководитель 29

С

Синдром профессионального выгорания 101
служащий 29
служба управления персоналом 58
собеседование 73
содержательные теории мотивации 39
социальная связь 13
социально-психологическая адаптация 77
социально-психологический климат 34
специалист 29
специальность 30
способности 11
стратегия 57

Т

Теория атрибуции 12
теория бихевиоризма 14
теория обмена 14
теория символического интеракционизма 15
теория трансактного анализа 17
теория аттракции 19
трудоустройство 9
трудоустройство 9
технология 70
тестирование 72
трудоустройство 75
трудоустройство 77
тренинг 98

У

Управление персоналом 6, 9
управление человеческими ресурсами 9
управление посредством постановки целей 85

Х

Характеристика 71

Э

Экстраверсия 12

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МЕЛЬМАН Вікторія Олександрівна

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

(Рос. мовою)

Відповідальний за випуск *Г. В. Висоцька*

Редактор *О. Ю. Кригіна*

Комп'ютерне верстання *Н. В. Зражевська*

Дизайн обкладинки *Т. Є. Ключко*

Підп. до друку 15.03.2011 р.

Друк на ризографі.

Тираж 70 пр.

Формат 60×84/16

Ум. друк. арк. 8,1

Зам. № _____

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства

вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4064 від 12.05.2011 р.